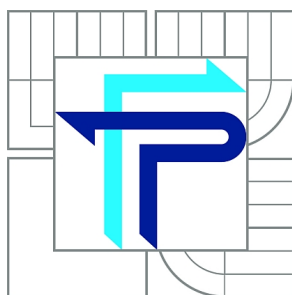




**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**  
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ**  
**ÚSTAV EKONOMIKY**

**FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT**  
**INSTITUTE OF ECONOMICS**

# **NÁVRH ZMĚN KONCEPTU PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ V PODNIKU**

**PROPOSAL OF CHANGES FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN A COMPANY**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**MAREK SVATÝ**

**VEDOUcí PRÁCE**  
SUPERVISOR

**Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.**

**BRNO 2015**

# **ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**

**Svatý Marek**

---

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

**Návrh změn konceptu personálního řízení v podniku**

v anglickém jazyce:

**Proposal of Changes for Human Resource Management in a Company**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů, Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

BEDRNOVÁ, E., I. NOVÝ a kol. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.

CHLÁDKOVÁ, A. a P. BUKOVJAN. Personalistika. 3. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012. 504 s. ISBN 978-80-7357-726-1.

KOCIÁNOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada Publishing, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

L.S.

---

doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.2.2015

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce se zabývá personálním řízením a jeho vlivem na efektivitu práce ve firmě eBRÁNA s.r.o. Hlavním cílem této práce je návrh zlepšení stávající situace při personálním řízení podniku. Teoretická část obsahuje informace o personálním řízení a personálních činnostech, které je zapotřebí v každé firmě zohlednit, aby bylo dosahováno příznivých výsledků. Analytická část práce se poté zabývá analýzou současného stavu firmy, výsledky dotazníkového šetření a návrhy na zlepšení stávající situace.

## **ABSTRACT**

This bachelor thesis deals with the area of human resources and its influence on work in the company eBRÁNA ltd. The main goal of this thesis is proposal for changes of the current situation of the human resources management in the company. The theoretical part contains information about the state of human resources and its activities, which are important for good results of every company. The analytical part deals with analyses of the current condition of the human resources in the company, the results of a questionnaire and proposals for improvement of current conditions.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

NÁVRH, ZMĚNA, KONCEPT, PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ, PODNIK, OHODNOCENÍ

## **KEYWORDS**

PROPOSAL, CHANGE, CONCEPT, HUMAN RESOURCES, BUSINESS, EVALUATION

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

SVATÝ, M. *Návrh změn konceptu personálního řízení v podniku*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2015. 60 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským.

V Brně dne 15. května 2015

.....

podpis

## **PODĚKOVÁNÍ**

Zde bych rád poděkoval vedoucí mé bakalářské práce Ing. Zdeňce Konečné Phd. za cenné rady a připomínky během psaní této práce. Dále bych chtěl poděkovat Ing. Ivaně Palarčíkové a Ing. Jiřímu Janků z firmy eBRÁNA s.r.o. za svolení provést praktickou část své práce v jejich podniku.

# **OBSAH**

1	ÚVOD .....	- 10 -
2	TEORETICKÁ ČÁST .....	- 11 -
2.1	Řízení lidských zdrojů.....	- 11 -
2.1.1	Organizace personálních útvarů v rámci podniků .....	- 12 -
2.1.2	Činnosti personálního útvaru .....	- 13 -
2.2	Získávání a výběr pracovníků .....	- 14 -
2.2.1	Proces získávání a výběr pracovníků.....	- 14 -
2.2.2	Metody získávání pracovníků .....	- 14 -
2.2.3	Výběr vhodného pracovníka .....	- 16 -
2.3	Hodnocení pracovníků .....	- 18 -
2.4	Motivace pracovníků.....	- 19 -
2.4.1	Zaměstnanecké výhody.....	- 20 -
2.4.2	Péče o pracovníky .....	- 20 -
2.5	Firemní kultura.....	- 21 -
2.5.1	Pracovní vztahy.....	- 22 -
2.5.2	Komunikace .....	- 23 -
3	ANALYTICKÁ ČÁST .....	- 26 -
3.1	Charakteristika firmy .....	- 26 -
3.1.1	Výrobní program firmy.....	- 27 -
3.1.2	Organizační struktura.....	- 28 -
3.1.3	Zaměstnanci .....	- 29 -
3.2	Předmět zkoumání.....	- 29 -
3.3	Metody využívané při zkoumání .....	- 29 -
3.4	Personální řízení ve firmě eBRÁNA s.r.o.....	- 30 -



3.4.1	Získávání a výběr zaměstnanců .....	- 30 -
3.5	Dotazníkové šetření.....	- 31 -
3.6	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	- 32 -
3.7	Přehled nasbíraných pozitiv a negativ.....	- 50 -
4	NÁVRHOVÁ ČÁST .....	- 51 -
	ZÁVĚR .....	- 55 -
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	- 56 -
	SEZNAM OBRÁZKŮ .....	- 57 -
	SEZNAM GRAFŮ .....	- 58 -
	SEZNAM PŘÍLOH.....	- 60 -

# 1 ÚVOD

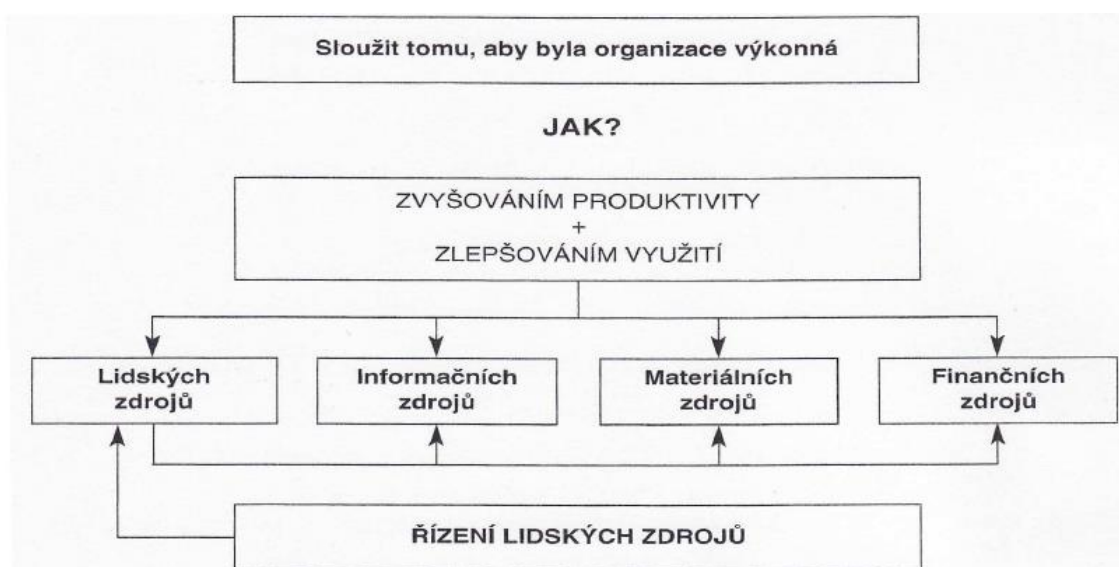
V této bakalářské práci se zabývám personálním řízením a jeho problematikou ve společnostech. Správné a kvalitní řízení personálních činností patří k základním pilířům úspěšného podniku. Lidský kapitál je to nejcennější, co firma vlastní. Při správném řízení lidí firma může dosáhnout konkurenční výhody před ostatními firmami. Pokud je zaměstnancům vytvořeno kvalitní zázemí ve firmě, jsou vůči firmě loajálnější a produktivnější, čímž lépe přispívají k plnění podnikových cílů. Teoretická část práce se věnuje obecně personálnímu řízení v jakémkoliv podniku. Jsou zde popsány metody výběru a náboru pracovníků na volné pozice ve firmě, způsoby hodnocení odváděných výkonů zaměstnanců či nástroje motivace. Kapitola zaměřená na komunikaci poskytuje klíč, jak správně a efektivně komunikovat, aby nedocházelo ke zbytečným šumům a prodlevám. Analytická část poté aplikuje teoretické poznatky na konkrétním subjektu, tedy společnosti eBRÁNA s.ro., kde pomocí dotazníkového šetření a rozhovorů došlo k analýze personálního řízení společnosti a na základě zjištěného stavu byl vypracován návrh na zlepšení personálního řízení ve firmě, aby došlo k zefektivnění pracovního procesu a tím se zvýšila ziskovost dané společnosti.

## 2 TEORETICKÁ ČÁST

### 2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů přispívá k úspěšnosti a konkurenceschopnosti firmy pomocí efektivního řízení lidského kapitálu.

Firma, která chce být úspěšná a konkurenceschopná, musí neustále zlepšovat svůj výkon. Pokud se chce co nejvíce rozvíjet, musí využít všech potenciálních zdrojů, které lze zefektivnit. Jsou to především materiální, finanční, informační a lidské zdroje. Vzhledem k faktu, že lidské zdroje rozhodují i o využívání materiálních, informačních a finančních zdrojů, je řízení lidských zdrojů jednou z nejdůležitějších činností firmy<sup>1</sup>



**Obrázek 1:** Obecný úkol řízení lidských zdrojů<sup>2</sup>

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří

- vytvoření a udržení souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků;
- optimální využívání pracovních sil;
- formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů;
- personální a sociální rozvoj pracovníků;

<sup>1</sup> KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. str. 16.

<sup>2</sup> Tamtéž, str. 17

- dodržování všech zákonů a podzákonných předpisů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti firmy<sup>3</sup>.

### **2.1.1 Organizace personálních útvarů v rámci podniků**

Personálním útvarem rozumíme pracoviště specializované na řízení lidských zdrojů. Zajišťuje veškeré aspekty personální práce a poskytuje v této oblasti speciální služby všem pracovníkům daného podniku, ať už se jedná o vedoucí pracovníky či řadové zaměstnance. Personální útvar nese především odpovědnost za správné fungování personálních činností ve firmě, a za to, že tyto činnosti budou účelně sloužit potřebám řízení a budou mít určitou jednotnou koncepci a metodiku<sup>4</sup>.

#### **Organizace personálního útvaru**

Vnitřní struktura personálního útvaru, včetně jeho obsazení se odvíjí především od velikosti firmy, od míry decentralizace činností, typu činnosti firmy, druhu zaměstnáváných lidí a od míry významnosti a důležitosti, kterou personálnímu útvaru přisuzuje obchodní vedení společnosti.

Při vytváření organizace personálního útvaru nesmíme zapomínat, že tento útvar musí být v souladu s potřebami firmy a oboru, v kterém společnost podniká<sup>5</sup>.

Malé podniky (do 30 zaměstnanců) zpravidla personální útvar nevytvářejí a pravomoc personalisty vykonává majitel nebo nejvyšší vedoucí pracovník firmy, který může tuto činnost delegovat na jiné zaměstnance. Administrativu personální práce pak vykonává některý z administrativních pracovníků společnosti v rámci svých pracovních povinností.

S expandováním firmy a nárůstem počtu zaměstnanců se potřeba personálního oddělení neustále zvyšuje, od 40 zaměstnanců je existence personálního útvaru ve firmě doporučovanou nutností. Pokud se jedná o střední podniky do sta zaměstnanců, není

---

<sup>3</sup> tamtéž, str. 18

<sup>4</sup> Tamtéž, str.32-33

<sup>5</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. str. 68-69.

třeba celé personální oddělení či dokonce nábor nového zaměstnance na danou pozici, pozice personalisty může být vykonávána na vedlejší pracovní úvazek či přidělena do agendy stávajícího zaměstnance<sup>6</sup>.

Pro velké firmy je personální oddělení nejen nutností, ale zpravidla bývá dále strukturované podle jednotlivých zaměření daných personalistů, ať už se jedná o specialisty na vzdělávání a rekvalifikaci zaměstnanců, skauty na výběr a nábor nových zaměstnanců, odborníky na motivaci a odměňování pracovníků, psychology či právníky se zaměřením na pracovní právo.<sup>7</sup>

### **2.1.2 Činnosti personálního útvaru**

Personální činnosti, tedy okruh pravomocí personalisty, nemusí připadat pouze speciální pozici personalisty, ale může být vykonávána také vedoucími pracovníky firmy.

Do působnosti personálního útvaru patří zejména:

- vytváření a analýza pracovních míst,
- personální plánování,
- získávání, výběr a přijímání pracovníků,
- hodnocení a odměňování pracovníků,
- rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru,
- vzdělávání pracovníků,
- pracovní vztahy,
- péče o pracovníky,
- personální informační systém<sup>8</sup>.

Personalisté v dnešní době bývají studováni profesionálové, kteří svojí činností výrazně podporují chod firmy. Stejně jako na všechny vedoucí pracovníky jsou na ně kladeny stále větší požadavky odbornosti a nespočet sociálních kvalit, např. empatie, cit pro spravedlnost, schopnost navazovat vztahy, či nést následky svých jednání. 102436

---

<sup>6</sup> KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách str. 35-36

<sup>7</sup> Tamtéž str.33

<sup>8</sup> Tamtéž, str. 20

## 2.2 Získávání a výběr pracovníků

Mezi hlavní činnosti personalisty patří získávání a výběr pracovníků na veškeré pozice ve firmě, od vedoucích pracovníků po technické zázemí. Nábor vhodných zaměstnanců je klíčové pro prosperitu a úspěch firmy.

Cílem této činnosti je tedy obsadit volnou pracovní pozici ve firmě, s odpovídajícími náklady a v přiměřeném časovém úseku, neboť každé neobsazené místo připravuje společnost o zisk, a rychlá a efektivní práce personalisty minimalizuje ztráty. Vhodný uchazeč splňuje nejen podmínky pro danou pracovní pozici, ale také zapadá do firemní kultury celé společnosti.<sup>9</sup>

### 2.2.1 Proces získávání a výběr pracovníků

Pro efektivní výběr vhodného zaměstnance je třeba postupovat s rozvahou a systematicky; samotný proces před obsazením místa probíhá v těchto fázích:

- 1) **definování požadavků** – specifikace pracovního místa, rozpočet na pozici, podmínky zaměstnání a ujasnění požadavků na uchazeče;
- 2) **přilákání uchazečů** – průzkum různých zdrojů uchazečů uvnitř podniku i vně, volba metody získání uchazečů, inzerování;
- 3) **vybírání uchazečů** – přezkum a třídění žádostí, pohovory, testování uchazečů, zkoumání referencí, nabízení zaměstnání, příprava pracovní smlouvy.<sup>10</sup>

### 2.2.2 Metody získávání pracovníků

Cílem této fáze je vytvořit okruh potenciálních uchazečů a vzbudit v nich zájem se o dané místo ucházet. Existuje několik metod jak získat zájemce o pozici, vhodnost jednotlivých metod se odvíjí od druhu nabízené pozice a požadavků firmy.

#### 1. Nabídka jednotlivých uchazečů

Tato metoda patří mezi finančně méně náročné, avšak je realizována pouze u větších, prestižních podniků. Uchazeči sami nabízejí své pracovní schopnosti firmě, která tedy eliminuje náklady na inzerci dané pozice. Je logické, že tato

---

<sup>9</sup> KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. str. 126-27

<sup>10</sup> Tamtéž str.333

metoda je spíše využívána jako doplňková, neboť ne každý zájemce je přesně vhodný na danou pozici, a také je minimalizována možnost výběru, je tedy možné, že prostřednictvím inzerci by se mohl objevit vhodnější uchazeč, jenž více zvýší ziskovost firmy.

## 2. Osobní doporučení

Zaměstnanci firmy mohou doporučit podle svého uvážení svému nadřízenému nebo personálnímu oddělení, že znají vhodného kandidáta na volnou pracovní pozici. Taktéž mohou tomuto kandidátovi sdělit, že mají ve své firmě volné pracovní místo, které by se zaměřením a výkonem činnosti pro něj hodilo a informovat ho, na jakou osobu ve firmě by se měl obrátit.

## 3. Přímé oslovení vyhlédnutého jedince

Personalisté nebo vedoucí pracovníci mají přehled, kdo v daném oboru vyniká svými schopnostmi a v případě nutnosti je tento člověk kontaktován a je mu nabídnuta pracovní pozice ve firmě.

## 4. Vývěsky

Touto metodou se dá dosáhnout relativně finančně nenáročného oznámení volné pozice jak pro uchazeče z vnitřních, tak i vnějších zdrojů. Jde jen o umístění dané vývěsky a její možnosti přístupu buď jen zaměstnanci firmy anebo i široké veřejnosti, například umístěním na veřejně přístupnou část budovy.

## 5. Letáky

Tato možnost je nejvhodnější k získání velkého počtu pracovníků pro danou oblast, na spíše nenáročnou, manuální nebo dočasnou práci.

## 6. Inzerce

Dříve nejhojněji využívaná možnost získávání pracovníků. Jejím cílem bylo upoutání pozornosti a vytvoření zájmu o danou pracovní pozici. Tato možnost je ale v dnešní době poměrně nákladná na počet aktivně přihlášených uchazečů.

#### 7. Vzdělávací zařízení

Školy mají možnost doporučovat vhodné absolventy a učně na pracovní pozice různých firem, kterým tímto usnadní práci spojenou s hledáním nových pracovníků.

#### 8. Úřad práce

Tato státní instituce shromažďuje potřebné informace o uchazečích o práci a sama může navrhnout a zajistit předběžný výběr uchazečů vhodných na daný post.

#### 9. Zprostředkovatelská agentura

Specializované personální agentury jsou dobrou volbou pro rychlé a efektivní hledání nových uchazečů o práci. Obvykle firma jasně stanoví své požadavky na budoucího zaměstnance a personální agentura se snaží nalézt ty nejvhodnější kandidáty na danou funkci. Negativem ale bývá, že tyto agentury jsou velmi drahé a tudíž se hledání pracovníků touto cestou realizuje spíše pro pracovní místa, jež jsou na trhu práce vzácná.

#### 10. Internet

Práce hledaná přes internet má největší podíl na celkovém hledání práce, tudíž inzerování volných míst samotnou firmou na vlastních webových stránkách nebo hledání vhodných kandidátů na portálech s nabídkami práce je stále populárnější a stále více využíváno. Například webové stránky [www.linkedin.com](http://www.linkedin.com), se v současné době běžně využívá k náboru nových členů pracovních týmů.

### **2.2.3 Výběr vhodného pracovníka**

Při této fázi je nutné rozpoznat nejvhodnějšího kandidáta na pozici, k čemuž slouží několik vodítek od osobních pohovorů uchazečů, jejich životopisů a motivačních dopisů či pomocí různých forem testování; podle nároků na pozici. Správný uchazeč by neměl splňovat pouze odborné požadavky na pozici, ale také pozitivně podporovat vzájemné



interpersonální vztahy ve firmě, respektovat své kolegy a má také potenciál se dále rozvíjet jak po osobní tak pracovní stránce.<sup>11</sup>

Tato fáze výběru pracovníka lze dělit na další dvě podfáze:

**1. Předběžná fáze** - řeší potřebu obsadit volné nebo potenciálně volné pracovní místo; tuto fázi charakterizují tři kroky:

- detailní a jasný popis pracovního místa a pracovních podmínek, včetně platového ohodnocení;
- specifikace pracovního místa – kvalifikace, znalosti a dovednosti uchazeče potřebné pro výkon daného pracovního místa;
- specifikace požadavků na uchazeče – vzdělání, kvalifikace, délka praxe, zvláštní schopnosti a osobní vlastnosti.

**2. Vyhodnocovací fáze** – zde lze využít několik různých procesů, ať už jednotlivě nebo kombinovaně:

- zkoumání životopisů;
- předběžný pohovor;
- testování uchazečů;
- výběrový pohovor;
- zkoumání referencí;
- lékařské vyšetření;
- rozhodnutí o výběru konkrétního uchazeče;
- informování uchazeče o výběru.

Výběr vhodných institutů při vyhodnocování uchazečů se vždy odvíjí od charakteru nabízené pracovní pozice.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Tamtéž, str. 166

<sup>12</sup> KOUBEK, J. Personální práce v malých a středních firmách. str. 173-174

## 2.3 Hodnocení pracovníků

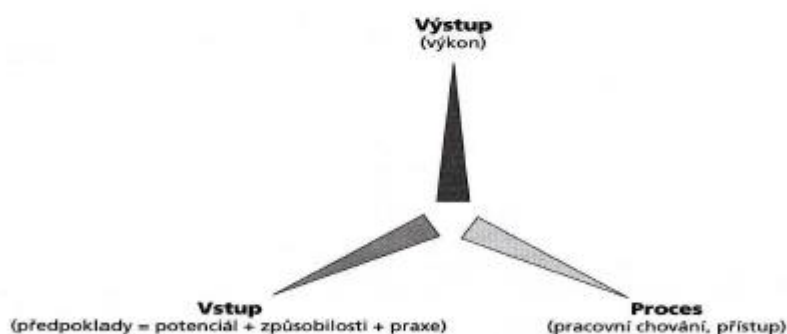
V moderních podnicích je obvyklé pravidelné hodnocení zaměstnanců za účelem zjištění jejich efektivity práce a přínosu pro společnost. Velkou úlohu hraje hodnocení také při odměňování daných pracovníků, což vede k jejich větší motivaci. Hodnocení tedy slouží k identifikování potenciálu pracovníka, k pozorování jeho výkonu a poskytování mu zpětné vazby, což umožňuje zlepšení výkonu pracovníka do budoucna.<sup>13</sup>

**Lze rozlišit tři oblasti hodnocení konkrétního pracovníka:**

**Výstup** – výkony a výsledky, které jsou dobře měřitelné.

**Vstup** – vše, co pracovník vkládá do své práce.

**Proces** – jak se pracovník chová při práci.<sup>14</sup>



**Obrázek 2:** Tři oblasti hodnocení<sup>15</sup>

Pro správné a úplné hodnocení je třeba se zaměřit na všechny tři oblasti hodnocení.

<sup>13</sup> HRONÍK, F. Hodnocení pracovníků str. 23.

<sup>14</sup> Tamtéž , str. 20-21

<sup>15</sup> Tamtéž, str. 20

## 2.4 Motivace pracovníků

Proces motivování zaměstnanců je důležitý pro vysokou úroveň výkonu zaměstnanců, a tedy i celé firmy. V moderním prostředí se jedná především o pozitivní motivaci – tedy o motivaci prostřednictvím odměňování, ať už pomocí 13. a 14. platů, či jiných nepeněžitých bonusů (stravenky, soutěže s výhrami pro pracovníky s nejlepšími výsledky)<sup>16</sup>

**Účinnost motivačního systému zajišťují především dva aspekty:**

1. **Pracovní prostředí** – tedy zejména:

- pozornost vůči úspěchům;
- „presumpce neviny“;
- důvěra a respekt ve schopnosti zaměstnanců;
- omezení obav z neúspěchu;
- otevřená komunikace;
- rozvoj pracovníků.

2. **Systém odměn** – soubor pravidel umožňující pracovníkovi získat

Odměnu, ať už peněžní či materiální, za dosažení určitého cíle či osvojení si určitého způsobu chování.

Systém odměňování a bonusů by měl respektovat tyto základní pravidla:

- vztah k cílům firmy – efektivní systém odměn má podporovat chování pracovníků, které vede k dosažení výkonnostních cílů organizace; stanovené cíle by měly být dosažitelné a odměny by měli mít možnost dostat všichni pracovníci;
- spoluúčast pracovníků – pracovníci by měli být seznámeni se systémem odměn a jeho fungováním; pro systém odměn je žádoucí, aby pracovníci měli možnost se podílet na jeho navrhování;
- frekvence odměn – důležité je nejen odměňování za dosažení konkrétního cíle, ale i odměňování dílčích úspěchů, které vedou k dosažení tohoto cíle;

---

<sup>16</sup> ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů. str. 219

- sledování efektivnosti odměn – důležité je sledovat, zda nastavený systém odměn přináší požadované výsledky; systém odměn je třeba čas od času obměňovat a aktualizovat, aby neztrácel na své účinnosti a „nezevšedněl“<sup>17</sup>

#### **2.4.1 Zaměstnanecké výhody**

Tyto výhody jsou další složkou odměny poskytované k různým formám peněžní odměny. Jejich cílem je získat a udržet vhodné pracovníky pro firmu, uspokojovat osobní potřeby těchto pracovníků a posilovat jejich loajalitu vůči firmě.

Typy zaměstnaneckých výhod:

- Firemní automobily, pohonné hmoty, mobilní telefony
- Osobní jistoty – nemocenské, různé druhy pojištění
- Penzijní systémy – často uváděny jako nejdůležitější zaměstnanecká výhoda
- Finanční výpomoc – výhodné firemní půjčky, hypotéky, slevy
- Osobní potřeby – potřeby pro mimopracovní život (pro rodinu a děti)
- Další výhody – dotované stravování, krytí telefonních výloh, příplatky na oblečení

#### **2.4.2 Péče o pracovníky**

Starost a péče o každého zaměstnance je vizitkou kvalitní firmy a napomáhá při náboru nových zaměstnanců. Péče o zaměstnance sice nemusí přímo souviset s nárůstem ziskovosti firmy, ale je důležitá pro dobrou pracovní atmosféru, loajalitu zaměstnanců a pomáhá si udržet ve firmě klíčové zaměstnance. Péče o zaměstnance by měla být v kompetenci personálního útvaru a především personalisté by měly s pracovníky komunikovat a případně poskytovat rady, avšak je i záležitostí každého vedoucího pracovníka, jejichž úkol spočívá v péči o členy jejich týmů – neboť ten je zaměstnanci blíže a také ho lépe zná. V případě, že nemůže být problém vyřešen vedoucím pracovníkem, měl by být alespoň schopný odkázat zaměstnance na kompetentní místo.

---

<sup>17</sup> URBAN, J. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. str .93-97

Dvě kategorie služeb, do kterých můžeme rozdělit pečování firmy o zaměstnance:

**1) Skupinové služby pro zaměstnance**

Služby zahrnující stravovací zařízení, společenské a sportovní kluby, firemní mateřské školky.

**2) Osobní služby pro zaměstnance**

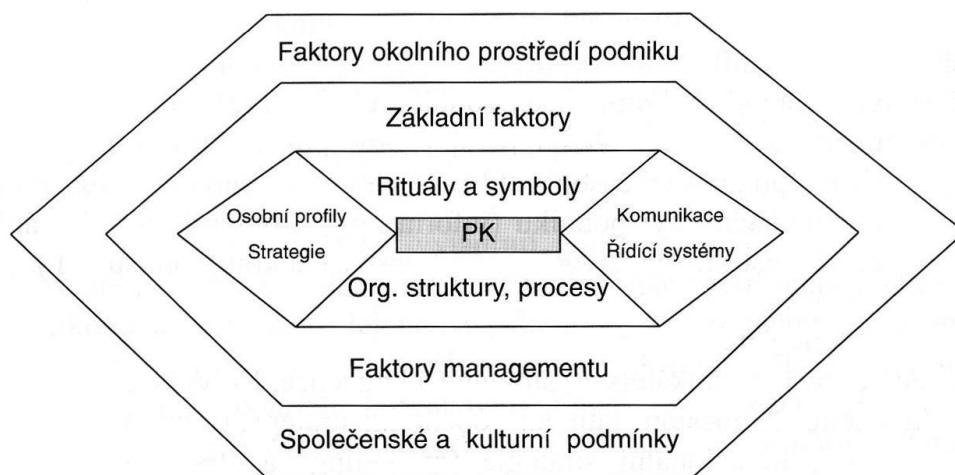
Tato péče o zaměstnance zahrnuje pomoc s řešením osobních problémů, jako jsou nemoci pracovníka, problémy v zaměstnání, problémy v rodině, úmrtí osoby blízké, či problémy, se kterými se vyrovnávají starší pracovníci firmy ve smyslu přípravy na důchod nebo učení se novým technologiím.

## **2.5 Firemní kultura**

Mezi odborníky lze nalézt desítky různých definic firemní kultury, jež se shodují v několika aspektech. Lze ji tedy definovat jako určité hodnoty, představy a cíle společnosti, včetně jejich vnitřních norem a vnějších znaků dané firmy (firemní znaky, uniformy pro zaměstnance, aj.). Celý tento celek hodnot, myšlení a způsobů, který dotváří i každý jednotlivý pracovník vytváří tzv. „tvář“ podniku.

### **Určovatelé firemní kultury**

Při zkoumání kultury dané firmy je potřebné zohlednit všechny hlavní i dílčí hlediska zkoumání, včetně všech faktorů, které na firemní kulturu mají vliv. Určovatele neboli determinanty vzniku a změn podnikové kultury můžeme znázornit pomocí obrázku č.1 .



**Obrázek 3:** Determinanty vzniku firemní kultury<sup>18</sup>

### **Funkce firemní kultury**

- minimalizuje konflikty uvnitř organizace,
- zabezpečuje kontinuitu práce, zprostředkovává a usnadňuje koordinaci a kontrolu pracovníků,
- minimalizuje nejistotu pracovníků a ovlivňuje jejich pracovní spokojenost a emocionální pohodu,
- zdroj motivace, když se zaměstnanci cítí součástí firmy,
- silná a obsahově relevantní podniková kultura je konkurenční výhodou<sup>19</sup>.

#### **2.5.1 Pracovní vztahy**

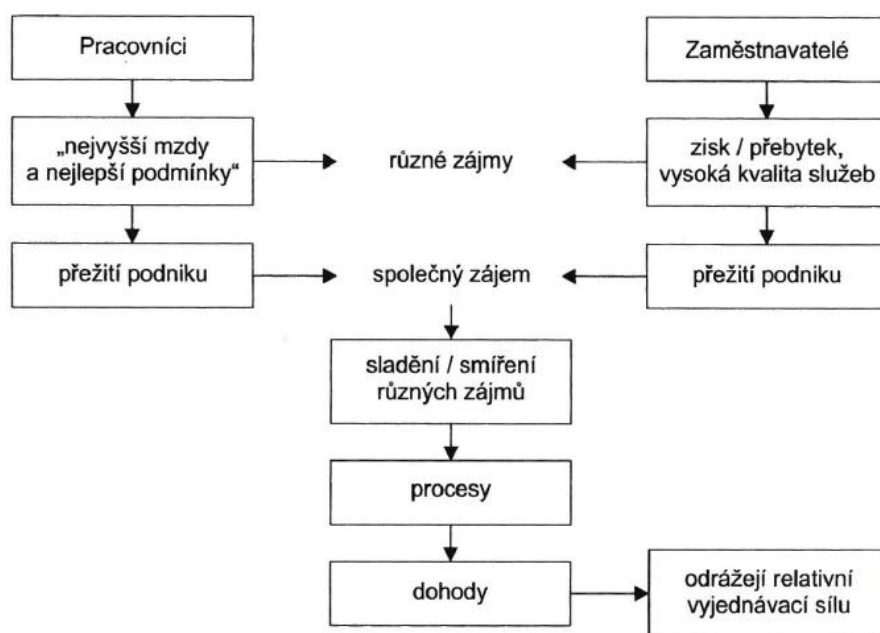
Na každém pracovišti, kde pracuje více jak jeden člověk, vznikají pracovní vztahy různé kvality, ať už pozitivní nebo negativní, formální či neformální. Formální vztahy bývají především na vertikální úrovni firmy, tedy mezi podřízenými a nadřízenými, neformální vztahy se obvykle tvoří mezi kolegy v jednom oddělení či týmu, kteří se spolu setkávají denně a více spolu kooperují.

Harmonické a stabilní vztahy mezi všemi zaměstnanci jsou dalším z předpokladů úspěšné firmy a mají velký vliv na individuální i kolektivní výkon v podniku. Špatné

<sup>18</sup> ŠIGUT, Z. *Firemní kultura a lidské zdroje*. 2004. s. 9

<sup>19</sup> LUKÁŠOVÁ, R. NOVÝ, I. a KOL. *Organizační kultura*. str. 40-41

vztahy mezi pracovníky snižují výkon zaměstnanců, vedou k nedůvěře mezi pracovníky a mohou kumulovat až k případným stávkám a omezení provozu společnosti. Proto, aby byly vztahy ve firmě harmonické, je velmi důležité sladovat zájmy pracovníků a zaměstnavatele a dospět ke shodě, která je akceptovatelná pro obě strany. Jedině nalezený kompromis může zvýšit produktivitu společnosti na maximum.



**Obrázek 4:** Zaměstnanecké vztahy: sladování a smírování zájmů<sup>20</sup>

### 2.5.2 Komunikace

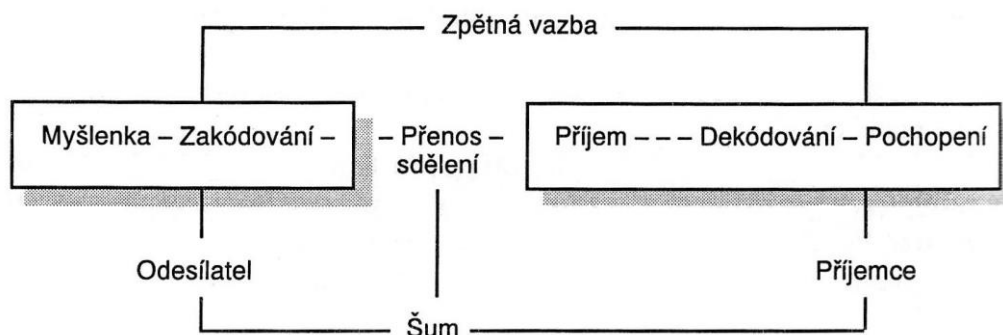
Dobře fungující komunikace zajišťuje plynulost provozu a je vždy důležité aby změny byli vždy včas oznámeny osobám, kterých se týká a to srozumitelným způsobem, aby se každý, koho se to týká, mohl na změny řádně připravit. Komunikace musí být vedena oboustranným směrem, jak ze strany managementu firmy, který informuje o změnách a dalších cílech společnost, i tak ze strany řadových zaměstnanců, kteří na nápady managementu reagují svými podněty. Komunikace je především důležitá v době

<sup>20</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. str. 618

rozporů, neboť kvalitní komunikace zajistí brzké vyřešení sporu bez zbytečných komplikací a průtahů.<sup>21</sup>

### **Zásady efektivní komunikace**

Při efektivní komunikaci dochází k účelnému vyměňování informací mezi danými pracovníky, které je srozumitelné pro obě strany (tedy dochází ke správnému dekódování zakódované myšlenky příjemce). Podstatnou podmínkou efektivní komunikace je schopnost aktivně naslouchat odesílatele myšlenky, především udržovat pozornost a dávat řečníkovi najevo, že jeho myšlenky jsou poslouchány. Důležitým krokem procesu komunikace je také zpětná vazba na přijaté informace, která zaručuje zpětnou kontrolu pochopení dané informace.



**Obrázek 5: Model procesu komunikace<sup>22</sup>**

Účinná zpětná vazba musí naplňovat několik vlastností:

- konkrétní,
- popisující,
- načasovaná,
- jasná,
- hodnotná,
- nápomocná.

Naopak neúčinná zpětná vazba je moc obecná, hodnotící místo hodnotná, útočná, nesrozumitelná nebo nepatřičná.

<sup>21</sup> tamtéž str. 661-662

<sup>22</sup> BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. 2004. s. 204.



### Pravidla efektivní komunikace:

1. Odesílatel musí vědět, co chce sdělit.
2. Ke kódování je důležité použít symbolů srozumitelných pro obě strany.
3. Důležité je pečlivá příprava komunikace.
4. Je potřeba dobře odhadnout míru potřeby informací u příjemce.
5. Nezbytná je shoda mezi tím, co se říká a jak se to říká.
6. Důležité jsou i emoce, protože sociální komunikace není pouze výměnou informací<sup>23</sup>.

Existuje několik různých způsobů, jak může vedení firmy informovat své zaměstnance o rozličných změnách či novinkách, vždy záleží na povaze informace či velikosti firmy. Jedná se např. o podnikové noviny, rozhlas, oběžníky, pracovní porady, osobní předání informací, vývěsky či prostřednictvím počítačové sítě. Pracovníci komunikují s vedením také různými způsoby, u větších firem, či některých oborů je komunikace prováděna prostřednictvím odborových organizací<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> BEDRNOVÁ, E. NOVÝ, I. a KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. str. 214

<sup>24</sup> ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. str. 665

## **3 ANALYTICKÁ ČÁST**

### **3.1 Charakteristika firmy**

**Název společnosti:** eBRÁNA s.r.o.

**Právní platforma:** Společnost s ručením omezeným

**Datum vzniku:** 24. února 2003

**IČO:** 25984764

**Sídlo:** Milheimova 1010, Pardubice PSČ: 530 02

**Předmět podnikání:** Tvorba webů na zakázku

Kompletní internetový marketing

Eshopy s napojením na informační systémy

Software pro realitní kanceláře

Příprava virtuálních prohlídek, log atd.

**Základní kapitál:** 200 000 Kč

Firma eBRÁNA s.r.o. vznikla začátkem roku 2003 založením dvou přátel z vysoké školy, Ing. Jiřím Janků a Ing. Martinem Semerádem. Oba společníci vlastní 50 % obchodního podílu. Statutárním orgánem jsou dva jednatele, právě Ing. Janků a Ing. Semerád. Firma je jednou z největších společností nabízejících kompletní internetová řešení v České Republice. Společnost eBRÁNA se snaží budovat skupinu spokojených zákazníků, kteří díky komplexním a kvalitním službám společnosti budou trvale realizovat svou konkurenční výhodu a dlouhodobě dosahovat vedoucího postavení na jednotlivých trzích.

### **3.1.1 Výrobní program firmy**

Firma eBRÁNA s.r.o. se zabývá výrobou webových stránek, internetovým marketingem, tvorbou eshopů, online firemními systémy, zpracováním e-learningových řešení, software pro realitní kanceláře, copywritingem, tvorbou log na zakázku, školeními a v neposlední řadě novou marketingovou strategií eBRÁNA 361, která pomáhá firmám budovat značku, zvyšovat tržby a expandovat na nové trhy.

#### Internetový marketing

Specialisté firmy eBRÁNA s.r.o. na základě podrobné analýzy navrhnou optimální strukturu webů, tak aby zvyšovali zisky. Výhoda internetového marketingu spočívá v tom, že se dá u něj měřit prakticky vše, od počtu přivedených návštěvníků, odeslaných poptávek, dotazů až po zrealizované obchody.

#### Online firemní systém

Software, který propojuje evidenci zákazníků s plánovacím kalendářem, úkolovacím systémem a nástrojem pro výkazy práce a je napojený na e-mail., tudíž každý pracovník ví, co kdy a jak dlouho má dělat a manažer má přehled o efektivitě svých podřízených i nákladovosti projektů.

#### Software pro realitní kanceláře

Propracovaný software REALBrána, který zahrnuje web, inzerci, vyhodnocování obchodních aktivit a další funkce v jednom osvědčeném balíčku.

#### E-learningová řešení

Vzdělávací programy pro firmy, které dbají na vzdělávání svých pracovníků a předávání zkušeností v rámci firmy i daného oboru.

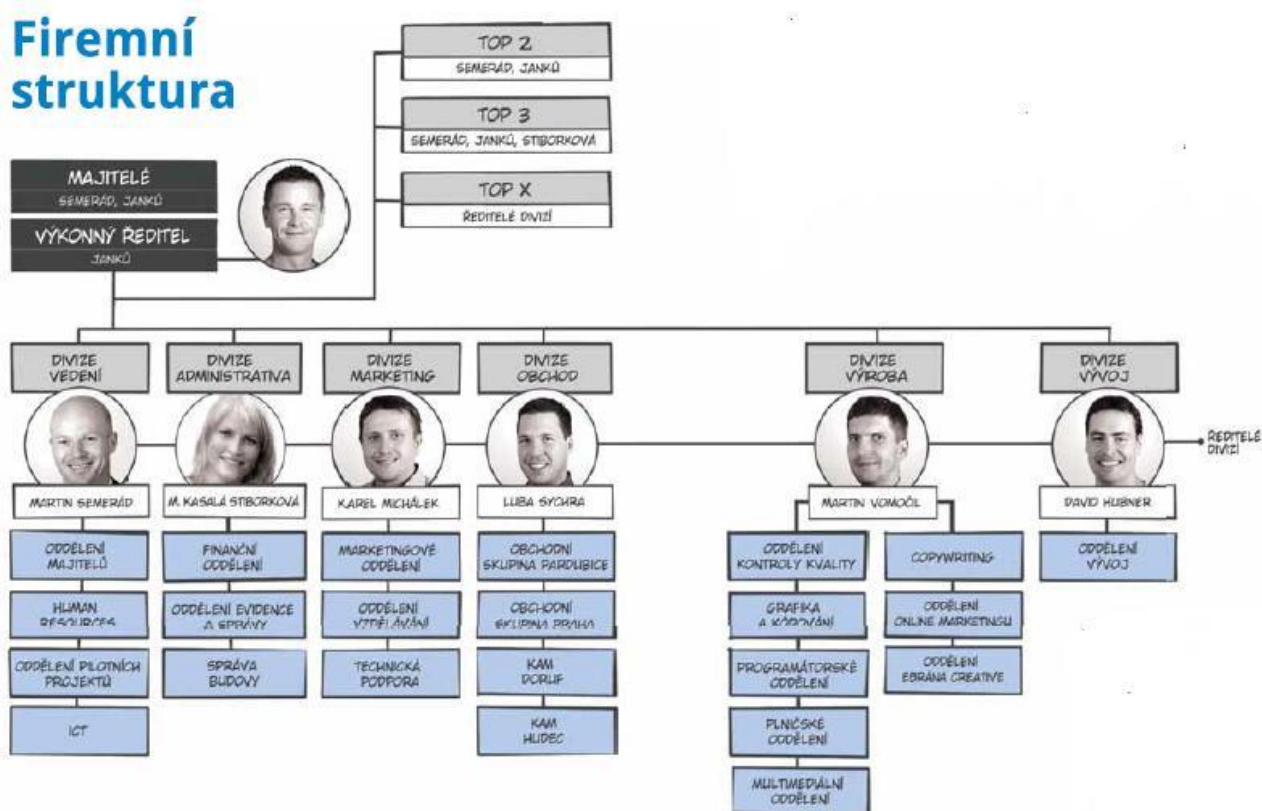
#### Marketingová strategie eBRÁNA 361

Tato propracovaná marketingová strategie spočívá v detailním zaměření na daný podnik a návrhu takového komunikačního mixu, který daný byznys posune dál. Nejprve provede analýzu silných a slabých stránek, konkurence a skutečné potřeby zákazníka. Poté stanoví cíl a strategii jak se odlišit a s jakou ideou a médii pracovat. Následně

začíná samotná akce online, ale i offline marketingu, která je měřena a vyhodnocována. V závěru je zpracován dokument, ve kterém jsou přehledně zobrazeny cíle a celkové vyhodnocení kampaně s návrhem, jakým směrem by bylo úspěšné ubírat se dál.

### 3.1.2 Organizační struktura

V čele vedení firmy eBRÁNA s.r.o. stojí výkonný ředitel Ing. Jiří Janků, který je zároveň jednatelem spolu s Ing. Martinem Semerádem a oba jsou členy valné hromady. Dozorčí rada a představenstvo, které se skládá z ředitelů jednotlivých divizí, pana Michálka, Sychry a Vomočila, kteří zastupují divize produktů, obchodu a výroby. Poslední divizí je divize vedení, jejímž leaderem je pan Janků.



Obrázek 6: Stávající firemní struktura<sup>25</sup>

<sup>25</sup> © eBRÁNA s.r.o. [www.ebrana.cz](http://www.ebrana.cz)

### **3.1.3 Zaměstnanci**

Firma začínala v roce 2003 se 7 zaměstnanci. Postupně, s přicházejícími úspěchy se firma rozšiřovala a počet zaměstnanců se zvyšoval. Nyní zde pracuje 87 zaměstnanců.

## **3.2 Předmět zkoumání**

Předmětem mého zkoumání je personální řízení firmy eBRÁNA s.r.o. Oblast, které jsem se prvotně věnoval, je systém organizace personálního řízení. Detailní zkoumání se týká především hodnocení a odměňování pracovníků, jejich motivace a komunikace ve firmě.

Předpokládám, že na základě hypotéz a předběžné analýzy, že aktuální stav zkoumaných oblastí není zcela optimální a dochází tak například ke stagnaci produktivity výkonu práce ve firmě.

## **3.3 Metody využité při zkoumání**

K analýze současného stavu ve firmě a samotného personálního řízení firmy jsem využil především informace od vedoucí personálního oddělení, informace z dotazníkových šetření u pracovníků firmy, dále pomocí rozhovorů s vedoucími pracovníky či se samotnými zaměstnanci v oddělení výroby, obchodu, produktu i v oddělení výroby, jež zahrnuje finanční oddělení, oddělení evidence a správy a personálního oddělení. Část informací jsem získal i pomocí analýzy dostupných firemních dokumentů.

Ze zaměstnanců ve vedení mi informace pomocí osobního rozhovoru poskytli: Jiří Janků (jednatel firmy), vedoucí divize produktů Karel Michálek, vedoucí divize obchodu Lubomír Sychra a vedoucí divize výroby pan Martin Vomočil.

Z firemních dokumentů jsem při zkoumání převážně čerpal z organizační struktury, z nabídky služeb firmy, z pracovního řádu, ze zpráv auditora, z kolektivní smlouvy a také z firemní brožury pro nově přichozí zaměstnance, která popisuje uceleně celou firmu, její myšlenku, vedení i výrobu.

### **3.4 Personální řízení ve firmě eBRÁNA s.r.o.**

Tato podkapitola se zabývá celkovým stavem personálního řízení ve firmě, přijímáním a výběrem pracovníků, které tedy není předmětem výzkumu dotazníkového šetření. Čerpám a vycházím hlavně z informací získaných pomocí rozhovoru s vedoucí personálního oddělení. Ostatní oblasti personálního řízení jsem analyzoval v dotazníkovém šetření.

#### **3.4.1 Získávání a výběr zaměstnanců**

Nábor nových zaměstnanců je prakticky neustálý. Firma se vyvíjí tak dynamickým způsobem, že noví a nové zaměstnanci jsou vítáni a to hlavně na pozice obchodních zástupců a marketérů.

eBRÁNA s.r.o. své volné pozice neustále inzeruje na svých stránkách [www.ebrana.cz](http://www.ebrana.cz) a nebo na různých internetových portálech zaměřujících se na kariéru a hledání práce, jako jsou například: [www.unijobs.cz](http://www.unijobs.cz), [www.jobinsider.cz](http://www.jobinsider.cz) a další.

Nábor a přijetí pracovníka v divizi výroba probíhá v přibližně osmnácti krocích:

- 1) Požadavek na pracovníka
- 2) Schválení pracovníka ředitelem divize
- 3) Schválení na představenstvu
- 4) Podání inzerátu
- 5) Výběrové řízení
- 6) Návrh na přijetí pracovníka
- 7) Schválení ředitelem divize
- 8) Vyplnění vstupního formuláře
- 9) Založení nástupního issue
- 10) Zprocesování požadavku administrativou
- 11) Vygenerování hesel
- 12) Zavedení do systému
- 13) Vytvoření smlouvy a hmotné odpovědnosti
- 14) Podepsání smlouvy a předání hesel, klíčů a pracovních pomůcek

- 15) Založení složky pracovníka
- 16) Přijmutí pracovníka a zaškolení
- 17) Pohovor s přímým nadřízeným
- 18) Zavření úkolu

### **3.5 Dotazníkové šetření**

Analýza současného stavu personálního řízení ve firmě eBRÁNA s.r.o. je založena hlavně na propracovaném dotazníkovém šetření. Tuto metodu volím jako nejvhodnější k získání a zjištění názorů většího počtu zaměstnanců na současný stav personálního řízení ve firmě.

Dotazníkového šetření se z 87 zaměstnanců zúčastnilo celkem 20 respondentů. Pro náležitou objektivitu výsledků jsem se snažil rozdělit dotazník mezi pracovníky všech úseků a oddělení firmy.

Kompletní dotazník (viz příloha č. 1) celkem zahrnuje 33 otázek, jež lze rozdělit do šesti oblastí:

- I. Základní informace o respondentech
- II. Spokojenost respondentů ve firmě
- III. Samotné personální řízení firmy
- IV. Ohodnocování a odměny
- V. Motivace zaměstnanců
- VI. Komunikace ve firmě

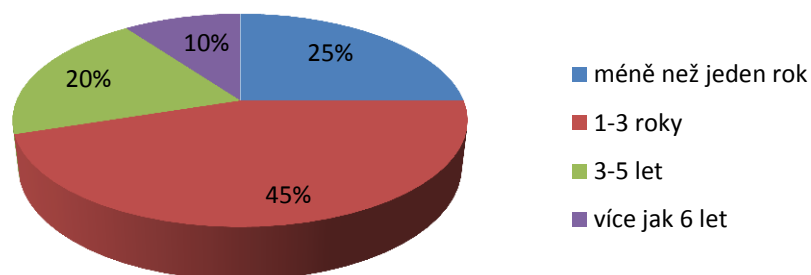
U většiny otázek byly nabídnuty respondentům odpovědi: ne, spíše ne, spíše ano a ano. U zbylých otázek bylo respondentům nabídnuto z několika odpovědí. Některé byly postaveny tak, aby si respondenti mohli vybrat i více odpovědí nebo měli možnost napsat vlastní odpověď.

Abych zajistil objektivnost celého dotazníkového šetření, využíval jsem i rozhovorů s vedoucími pracovníky, některými samotnými pracovníky a vedoucí personálního oddělení.

### 3.6 Vyhodnocení dotazníkového šetření

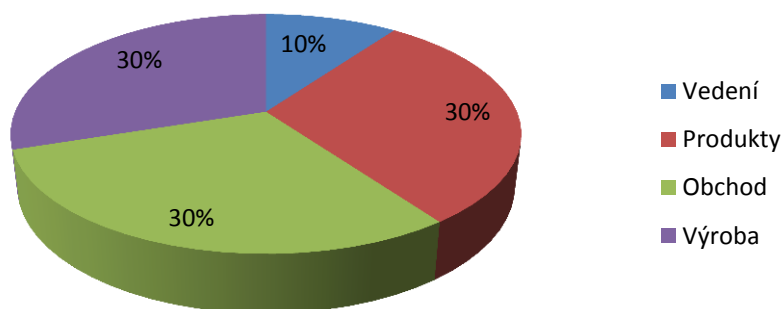
#### 1) Základní poznatky o respondentech

**Otázka č. 1:** Jak dlouho jste zaměstnání ve firmě eBRÁNA s.r.o.?



Graf č. 1: Odpovědi k otázce č. 1

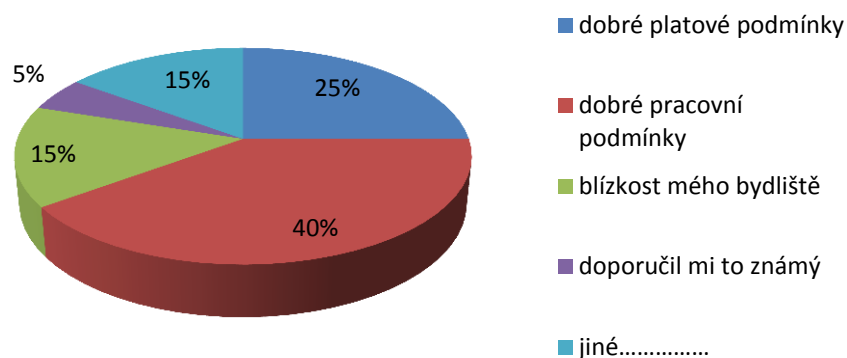
**Otázka č. 2:** V jakém oddělení a na jaké pozici ve firmě pracujete?



Graf č. 2: Odpovědi k otázce č. 2



**Otázka č. 3: Z jakého důvodu jste se rozhodl/a ve firmě pracovat?**



Graf č. 3: Odpovědi k otázce č. 3

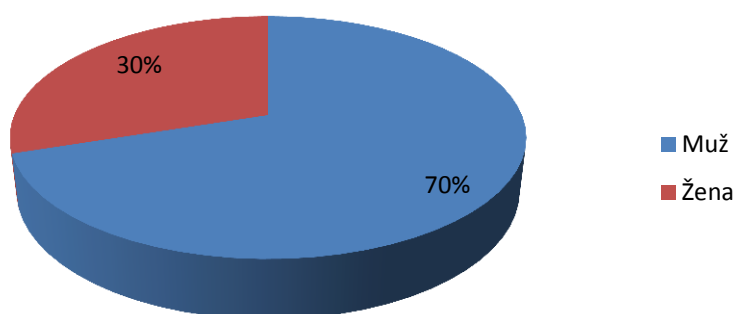
**Závěr otázek č. 1, 2, 3 – Základní informace o zaměstnancích**

Největší počet zaměstnanců pracuje ve firmě v rozmezí 1 - 3 let (45 %), a to z důvodu velkého počtu odchodů po přibližně 3 letech. Toto je znepokojivý výsledek a myslím si, že je to pro firmu velice ztrátové.

Na dotazník odpovídali zaměstnanci všech čtyř divizí, rovnoměrně však zaměstnanci z divize obchodu (30 %), z divize produktů (30 %) a z divize výroby (30 %).

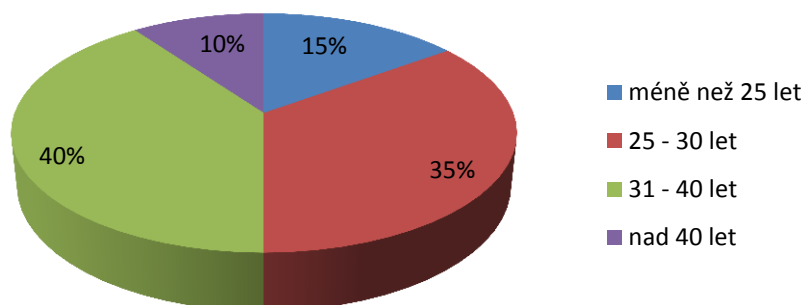
Nejvíce zastoupeny důvody, proč se pracovníci rozhodli pracovat ve firmě, byly dva důvody a to dobré platové podmínky (25 %) a dobré pracovní podmínky (40 %).

**Otázka č. 30: Uveďte Vaše pohlaví.**



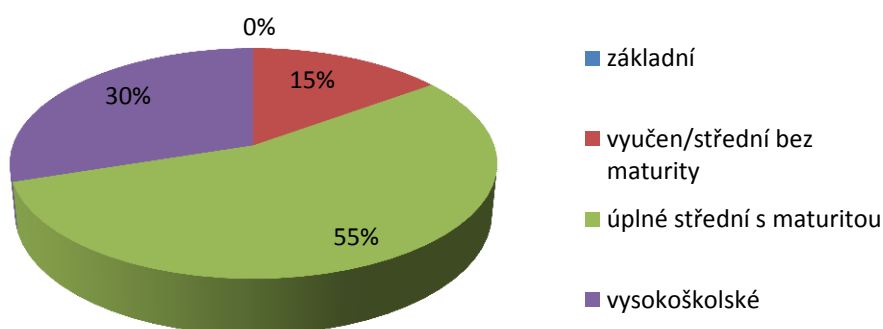
Graf č. 4: Odpovědi k otázce č. 30

**Otázka č. 31: Jaký je Váš věk?**



Graf č. 5: Odpovědi k otázce č. 31

**Otázka č. 32: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**



Graf č. 6: Odpovědi k otázce č. 32

**Závěr otázek č. 30, 31, 32 – Základní informace o zaměstnancích**

Zpravidla se otázky osobního charakteru umísťují až na úplný konec dotazníků, ale zde při vyhodnocování jsem je zařadil na začátek pro přehlednost vyhodnocování dotazníkového šetření.

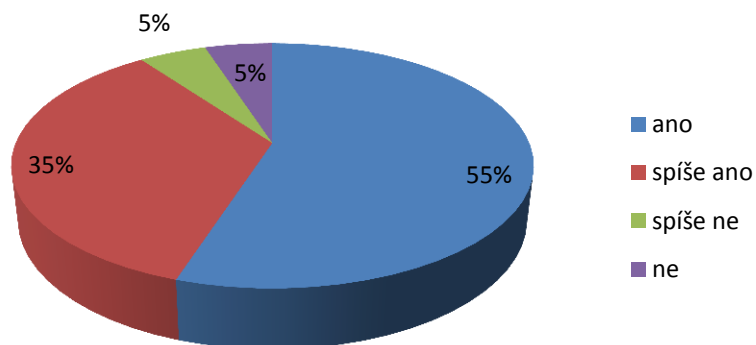
Na dotazník odpovědělo 6 žen (30 %) a 14 mužů (70 %). Muži jsou v celkovém počtu zaměstnanců ve firmě zastoupeni většinou a to v přibližně stejném poměru jako vyzpovídá vzorek.

Kolektiv zaměstnanců ve firmě je spíše mladší, zaměstnanci mezi 25 - 30 lety (35 %) a zaměstnanci mezi 31 – 40 lety (40 %) jsou jasně ve většině.

Největší počet zaměstnanců (55 %) má vzdělání úplné s maturitou a poté 30 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání. Ani jeden z dotázaných neměl pouze základní vzdělání.

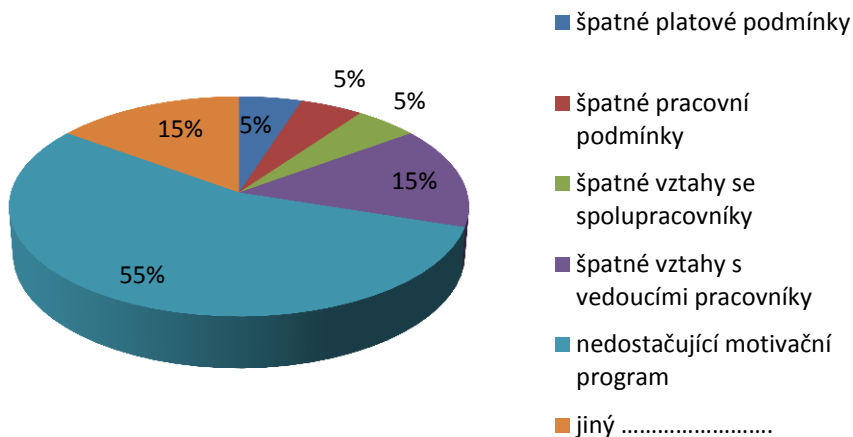
## 2) Spokojenost respondentů v podniku

### Otázka č. 4: Jste ve Vaší firmě spokojen?



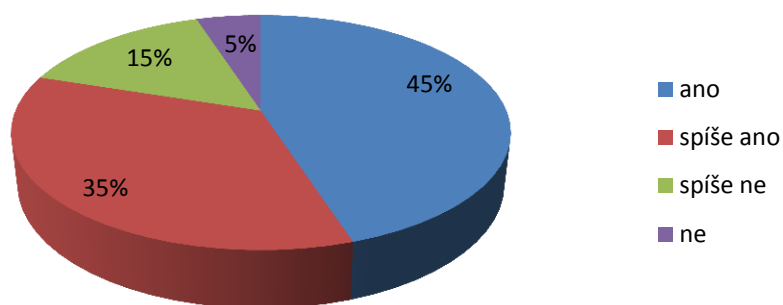
Graf č. 7: Odpovědi k otázce č. 4

### Otázka č. 5: Z jakého důvodu nejste ve firmě plně spokojen/a?



Graf č. 8: Odpovědi k otázce č. 5

**Otázka č. 6:** Doporučil/a byste svému známému pracovat ve vaší firmě?



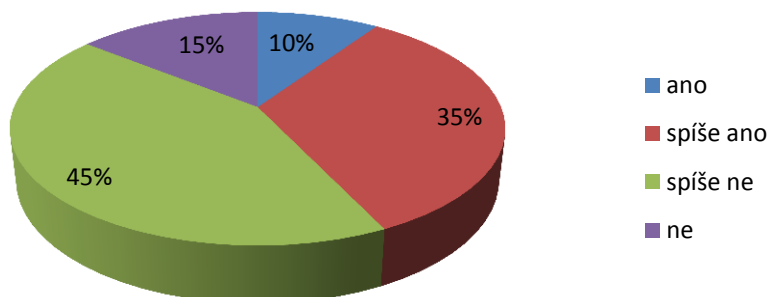
Graf č. 9: Odpovědi k otázce č. 6

**Závěr otázek č. 4, 5, 6 - Spokojenost respondentů v podniku**

Více jak polovina dotázaných zaměstnanců je ve firmě plně spokojena (55 %) a celých 35 % je spíše spokojeno. Spíše nespokojen byl pouze jeden z celého vzorku dotázaných a vysloveně nespokojen byl také jen jeden zaměstnanec, což je velice dobrý výsledek a je vidět, že firma eBRÁNA s.r.o. je dobrý zaměstnavatel. Nespokojenost většiny zaměstnanců (55 %) plyne z nedostačujícího motivačního programu a dále z oblasti jiné (15 %), u které bylo v dotaznících převážně vyplňováno, že ve firmě postrádají individuální přístup k osobě zaměstnance. Téměř celá polovina (45 %) dotázaných zaměstnanců by doporučila práci v jejich firmě a i 35 % zaměstnanců by spíše doporučila pracovat ve firmě eBRÁNA s.r.o. Jen zanedbatelná část (5 %) respondentů by nedoporučovala ve firmě pracovat.

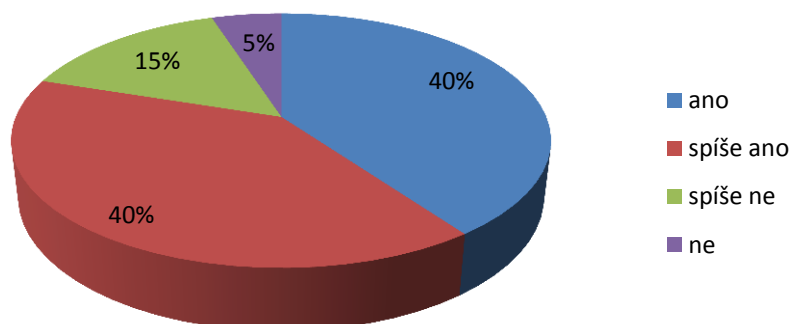
### 3) Personální řízení ve firmě

**Otázka č. 7:** Myslíte si, že personální řízení ve Vaší firmě je na dobré úrovni?



Graf č. 10: Odpovědi k otázce č. 7

**Otázka č. 8:** Jste spokojen/a s přístupem vedoucí personálního oddělení k Vaší osobě a personálního oddělení a k řešení Vašich problémů?



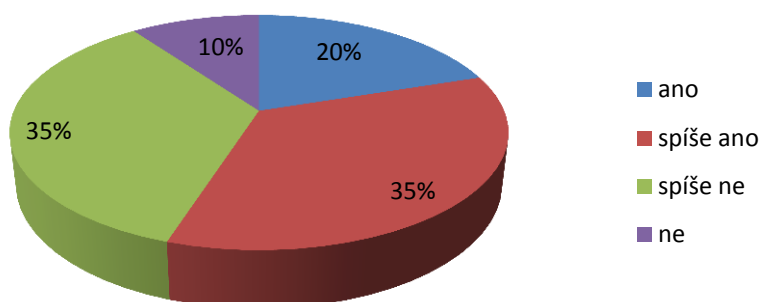
Graf č. 11: Odpovědi k otázce č. 8

#### **Závěr otázek č. 7, 8 - Personální řízení ve firmě**

U dvou otázek směřovaných na oblast personálního řízení ve firmě, jsem z dotazníkového šetření zjistil rozporuplné závěry. A tedy, že téměř polovina zaměstnanců (45 %) je s úrovní personálního řízení ve firmě eBRÁNA s.r.o. spíše nespokojena a pouze 10 % zaměstnanců je spokojeno.

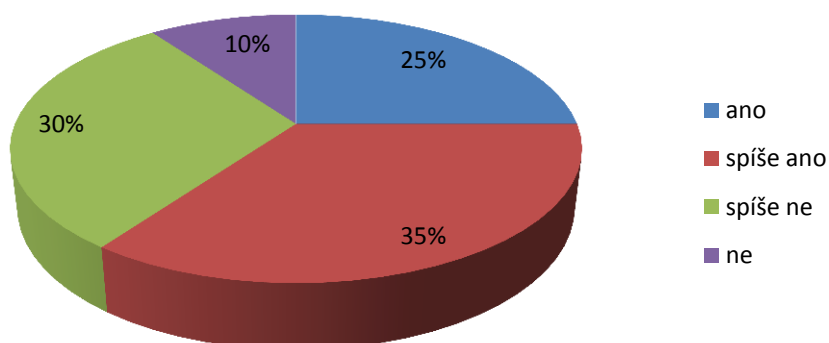
Na otázku ohledně přístupu a řešení problémů s personálním oddělením se zaměstnanci vyjádřili kladně (40 %) a spíše pozitivně (40 %). Pouze jeden respondent (5 %) z celého vzorku dvaceti zaměstnanců je s tímto oddělením a jednáním vedoucí nespokojen. To nejspíše vypovídá o obecně špatném personálním nastavení v celé firmě, ale naopak dobrém samotném oddělení personálního řízení a jeho řešení osobních problémů.

**Otázka č. 9:** Domníváte se, že přímo nadřízený Vaší divize zvládá dobře svoji práci?



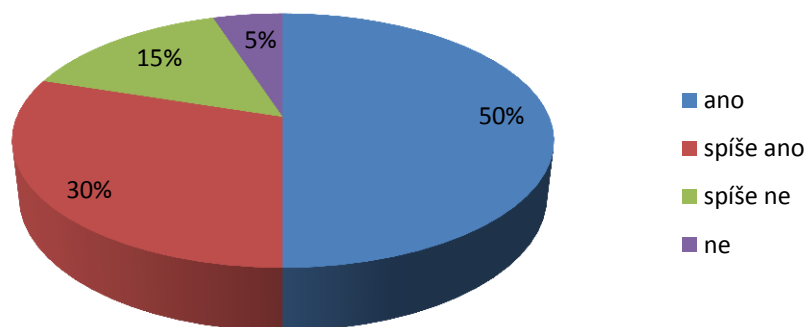
Graf č. 12: Odpovědi na otázku č. 9

**Otázka č. 10:** Jste spokojeni s přístupem Vašeho přímo nadřízeného k Vaší osobě?



Graf č. 13: Odpovědi k otázce č. 10

**Otázka č. 11:** Přispěla by větší míra individuality k větší efektivitě a spokojenosti v práci?



Graf č. 14: Odpovědi k otázce č. 11

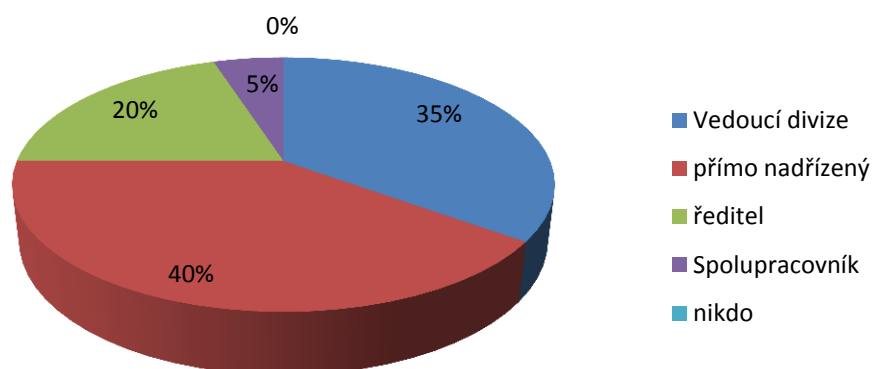
#### **Závěr otázek č. 9, 10, 11 - Personální řízení ve firmě**

To, že přímo nadřízený zvládá svoji práci dobře, si myslí 20 % zaměstnanců, ale i 35 % respondentů odpovědělo, že přímo nadřízený svoji práci spíše nezvládá, což je zajímavý poznatek, podle kterého by se mělo řízení firmy řídit. Velice podobné hodnoty byly zjištěny i u otázky spokojenosti s přístupem nadřízeného vůči zaměstnancově osobě.

Za pozoruhodné ale považuji, že celá polovina dotázaných by si přála, aby k nim bylo přistupováno individuálně. I spíše souhlasných odpovědí bylo získáno 30%, což v součtu spolu s jednoznačně souhlasnými odpověďmi čítá více jak tři čtvrtiny kladných odpovědí pro vyšší míru individuálního přistupování.

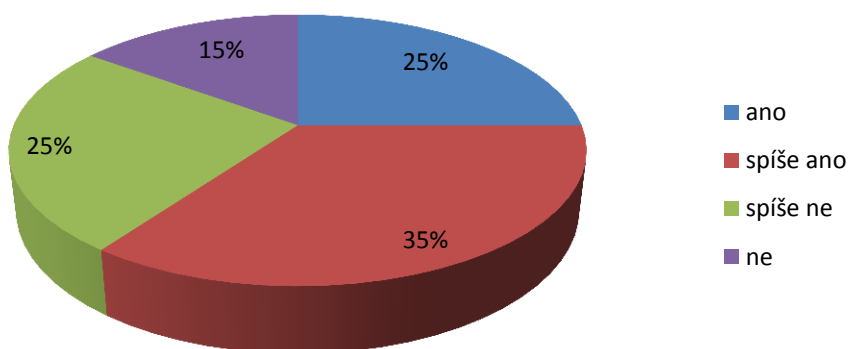
#### 4) Odměňování a hodnocení

**Otázka č. 12:** Kdo hodnotí Vaši práci?



Graf č. 15: Odpovědi k otázce č. 12

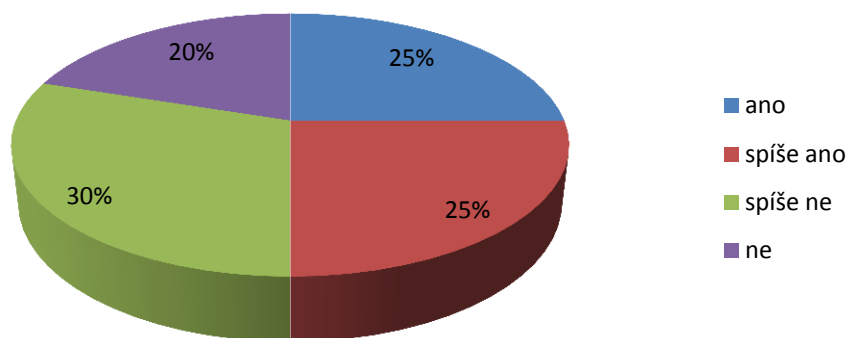
**Otázka č. 13:** Myslíte si, že systém hodnocení práce ve Vaší firmě je spravedlivý?



Graf č. 16: Odpovědi k otázce č. 13



**Otázka č. 14:** Je pro Vás důležitá pochvala a slovní ohodnocení od nadřízeného?

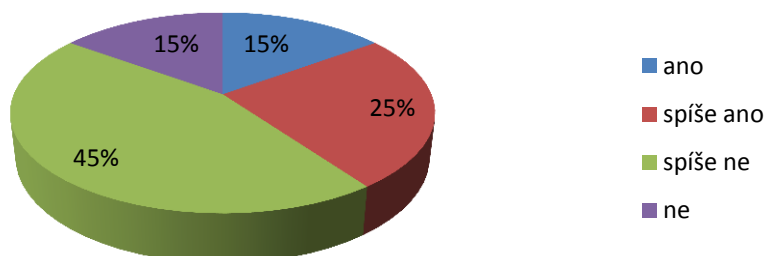


Graf č. 17: Odpovědi k otázce č. 14

#### **Závěr otázek č. 12, 13, 14 - Odměňování a hodnocení**

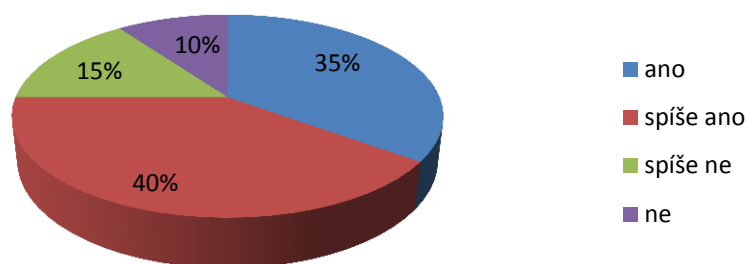
Ve firmě je styl řízení směrem shora dolů, o čemž vypovídá otázka č. 12. U této otázky je ale zajímavostí, že 20 % respondentů tvrdí, že jejich práci hodnotí přímo ředitel firmy. To vypovídá o velké odpovědnosti nejvyššího vedení a tím i vysoké zátěži. Na otázku ohledně systému hodnocení práce bylo odpovídáno vesměs rovnoměrně, z čehož by se dalo soudit, že jsou ve firmě i pracovníci, kteří s tímto systémem nejsou plně spokojeni. Dále bylo odpovídáno na důležitost pochval a slovního hodnocení nadřízenými, ve kterém se také projevilo celé spektrum odpovědí, z čehož usuzuji, že mezi dotazovanými byli i pracovníci IT, kteří například nevyžadují až takový sociální kontakt.

**Otázka č. 15:** Jste seznámeni dobře se systémem odměn?



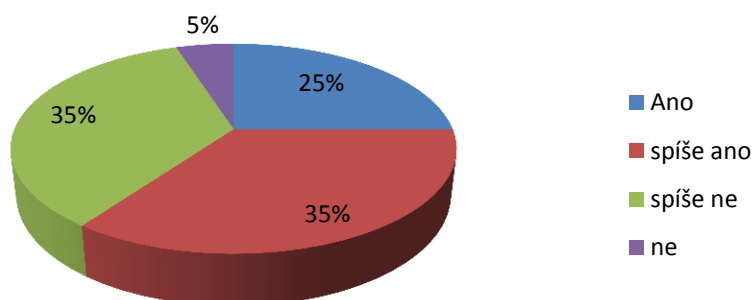
Graf č. 18: Odpovědi k otázce č. 15

**Otázka č. 16:** Motivuje Vás současný systém odměn k vyšším výkonům?



Graf č. 19: Odpovědi k otázce č. 16

**Otázka č. 17:** Domníváte se, že je systém odměn ve Vaší firmě spravedlivý?



Graf č. 20: Odpovědi k otázce č. 17

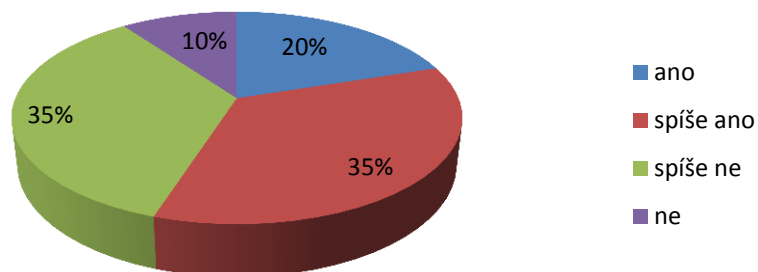
### **Závěr otázek č. 15, 16, 17 - Odměňování a hodnocení**

Na otázku jestli jsou zaměstnanci dobře seznámeni se systémem odměn odpovědělo 45 % respondentů, že spíše ne, což je velice alarmující. Vysloveně negativní a vysloveně pozitivní odpovědi byly zastoupeny ve stejném počtu a to 15 %. Na druhou na otázku, jestli zaměstnance motivuje jejich systém odměn k vyšším výkonům, odpovědělo spíše kladně 40 % a vysloveně kladně 35 %. Z čehož usuzuji, že kdo systém odměn dobře zná, toho systém motivuje dobře.

Zajímavostí u otázky číslo 17, která se ptá na spravedlivost systému odměn ve firmě je, že bylo odpovězeno stejnou měrou (35 %), že systém spíše je a systém spíše není spravedlivý. Shrnutí těchto tří otázek na systém odměňování je velice rozporuplné a jde zde zřejmě, že má ve firmě nedostatky.

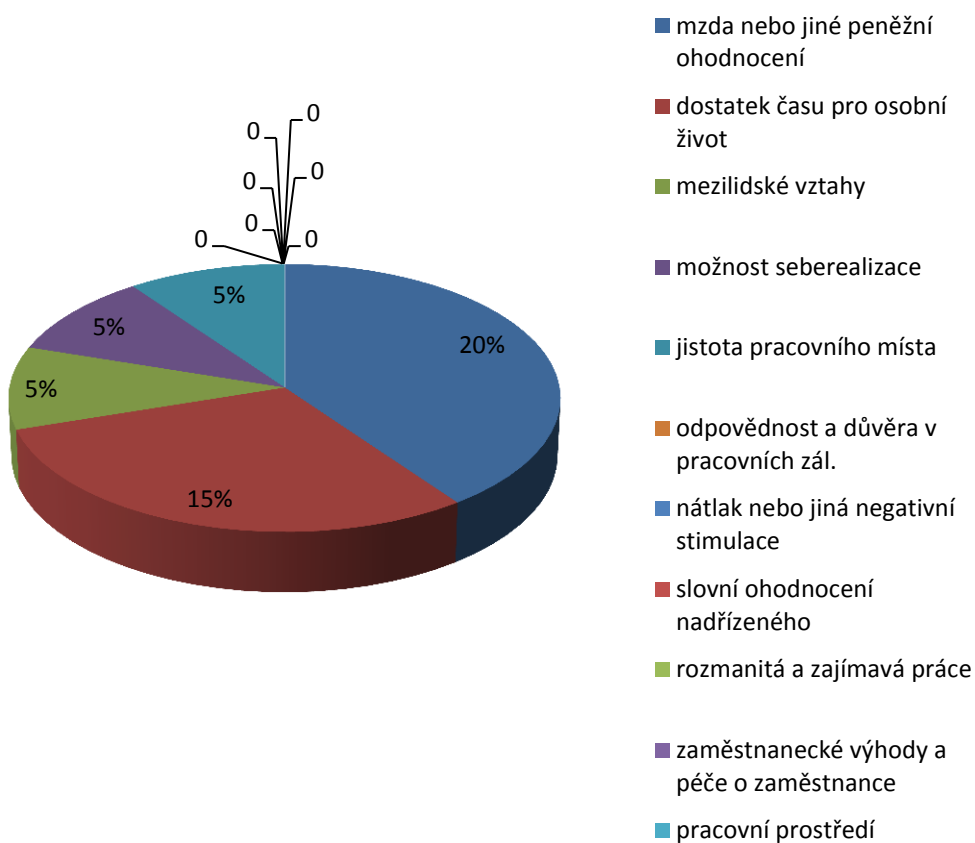
## 5) Motivace zaměstnanců

**Otázka č. 18:** Jste ve své práci dostatečně motivováni?



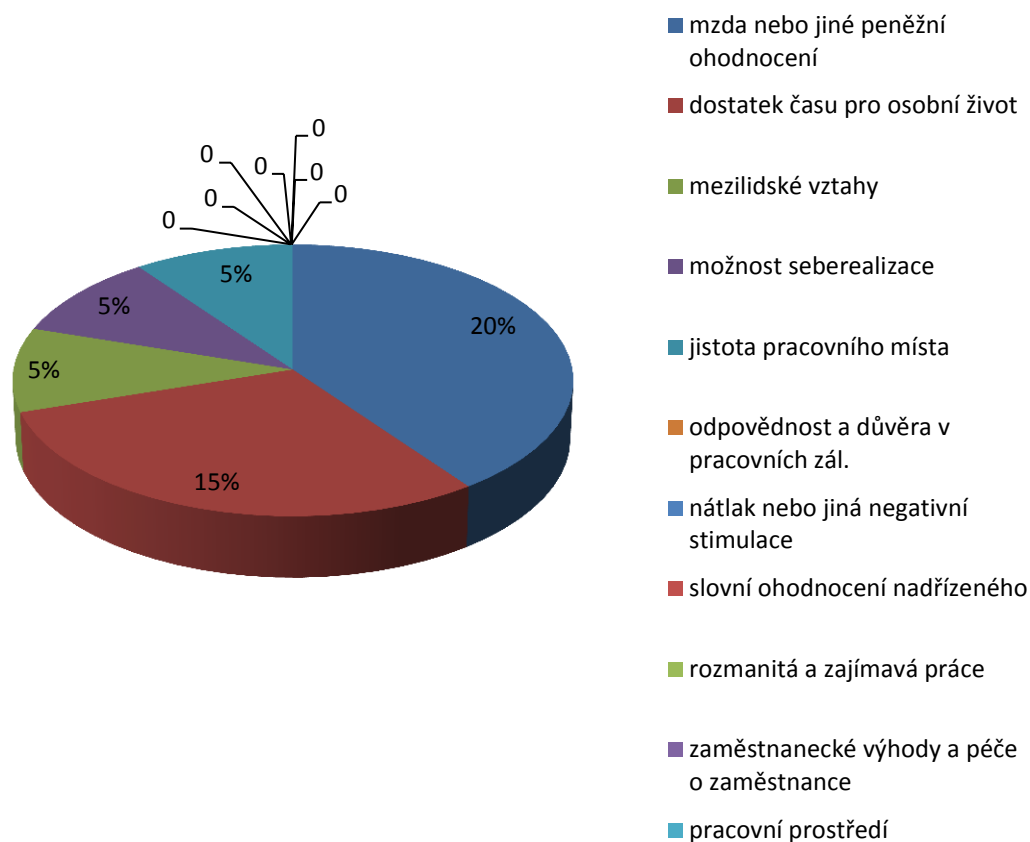
Graf č. 21: Odpovědi k otázce č. 18

**Otázka č. 19:** Co je pro Vás nejúčinnější motivací?



Graf č. 22: Odpovědi k otázce č. 19

**Otázka č. 20:** Jaká motivace se používá ve Vaší firmě?



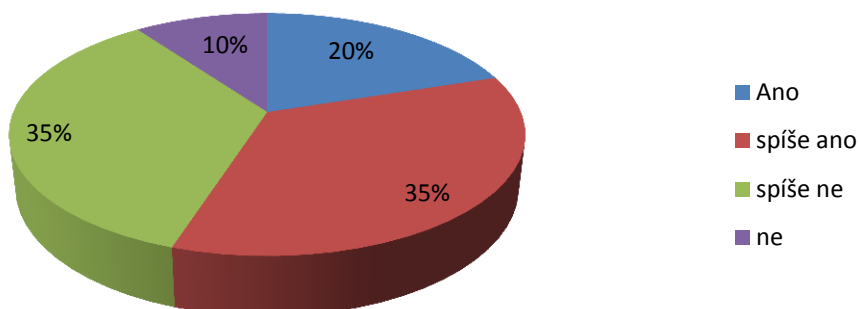
Graf č. 23: Odpovědi k otázce č. 20

**Závěr otázek č. 18, 19, 20 – Motivace zaměstnanců**

Dobrym ukazatelem je, že téměř polovina zaměstnanců (40 %) odpověděla, že je spíše motivována a celých 30 % je motivováno. Nejúčinnější je pro tyto motivované zaměstnance motivace mzdou nebo jinou finanční odměnou (20%), dále pak motivace vyčleněním dostatku času pro osobní život (15 %) nebo motivace pomocí zaměstnaneckých výhod a péčí o zaměstnance (15 %).

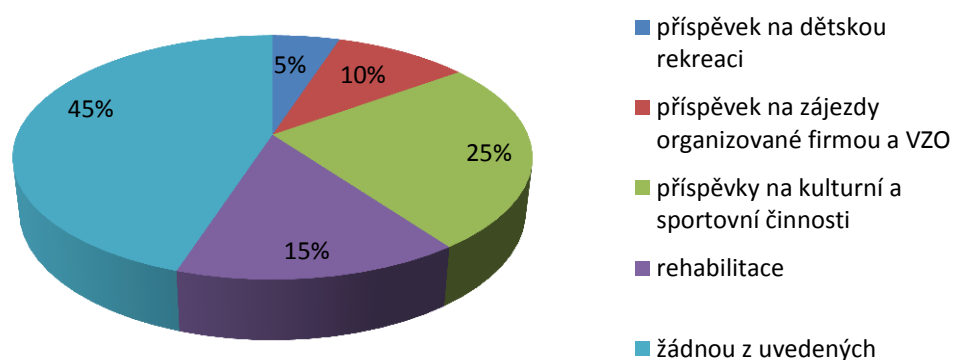
Na otázku, která motivace převládá ve firmě respondentů, bylo odpovídáno s hodnotou 20 % mzdou nebo jiným peněžním ohodnocením a se stejnou hodnotou 15 % zaměstnaneckými výhodami a dostatkem času pro osobní život.

**Otázka č. 21:** Domníváte se, že poskytované zaměstnanecké výhody jsou dostačující?



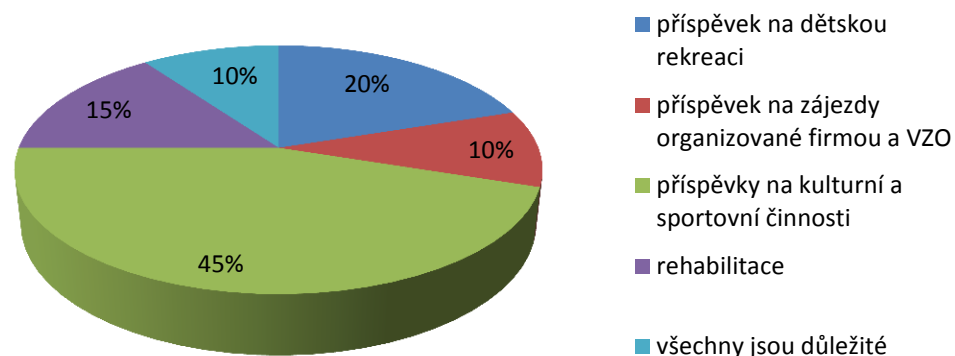
Graf č. 24: Odpovědi k otázce č. 21

**Otázka č. 22:** Které z uvedených zaměstnaneckých výhod využíváte?



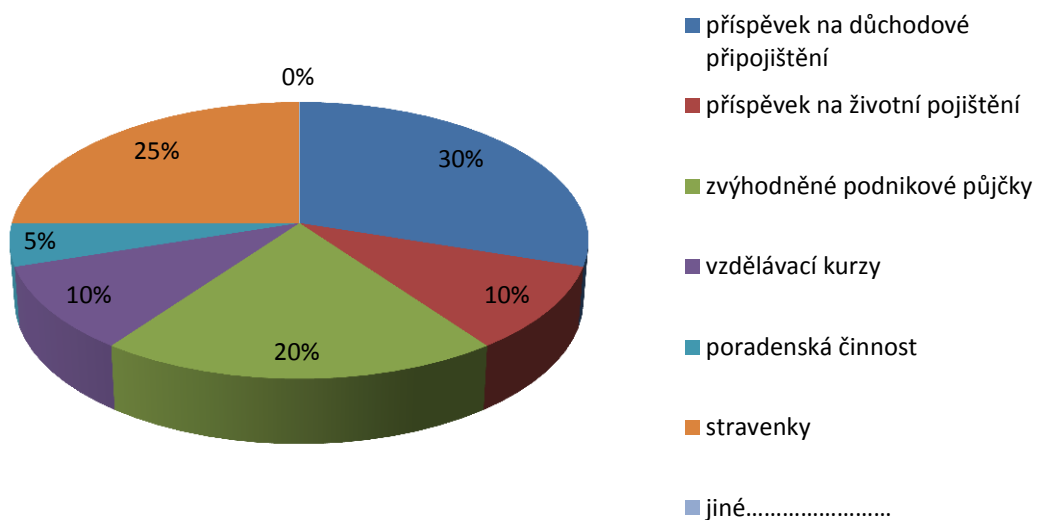
Graf č. 25: Odpovědi k otázce č. 22

**Otázka č. 23:** Označte zaměstnanecké výhody, které jsou, dle vašeho názoru, zbytečné?



Graf č. 26: Odpovědi k otázce č. 23

**Otázka č. 24:** Které další zaměstnanecké výhody byste uvítal/a?



Graf č. 27: Odpovědi k otázce č. 24

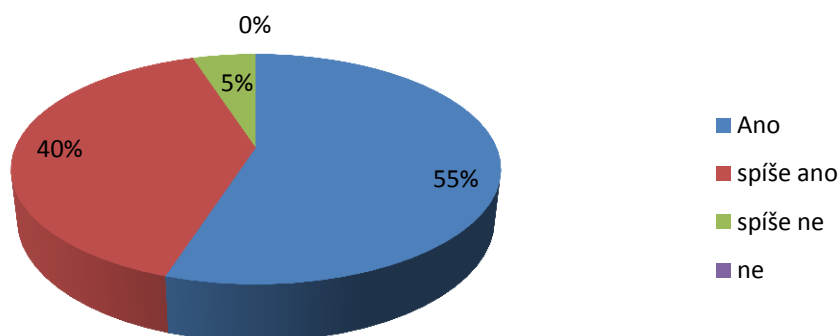
#### **Závěr otázek č. 21, 22, 23, 24 – Motivace zaměstnanců**

Rovnou měrou 35 % zaměstnanci odpověděli, že zaměstnanecké výhody jsou spíše dostačující i spíše nedostačující. Zde je značná rozporuplnost. Zajímavostí také je, že 45 % dotázaných žádnou ze zaměstnaneckých výhod nevyužívá, což asi svědčí o

nevhodném nastavení samotných zaměstnaneckých výhod nebo o špatném položení a možnostech k výběru v mé otázce. Celých 30 % využívá příspěvky na kulturní a sportovní činnosti. Za zbytečné zaměstnanecké výhody zaměstnanci ve většině případů (35 %) považují příspěvky na zájezdy organizované firmou a rehabilitace (20 %). Čtvrtina respondentů považuje všechny zaměstnanecké výhody za důležité. Podle otázky č. 24 by zaměstnanci nejvíce uvítali zaměstnanecké výhody typu příspěvků na důchodové pojištění (30 %) a zvýhodněných podnikových půjček (25 %).

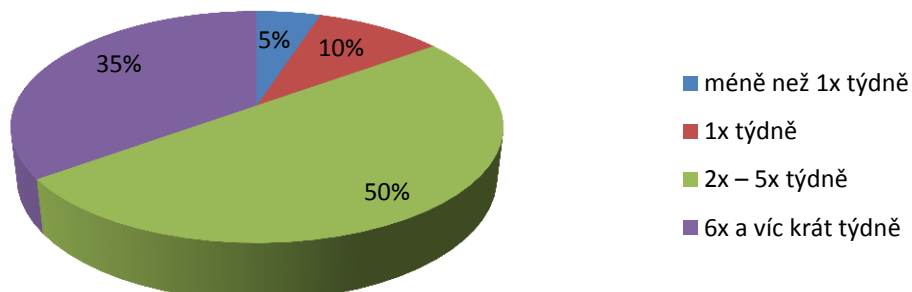
#### 6) Komunikace ve firmě

**Otázka č. 25:** Jste informováni o dění ve firmě a jaké jsou dlouhodobé záměry firmy?



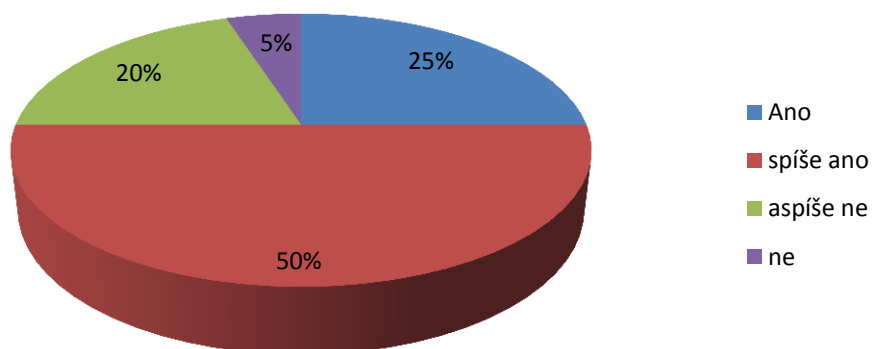
Graf č. 28: Odpovědi k otázce č. 25

**Otázka č. 26:** Uveďte jak často komunikujete se svým nadřízeným?



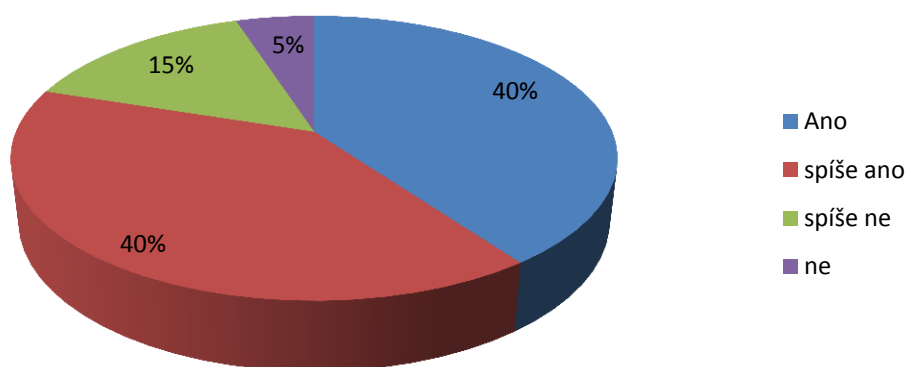
Graf č. 29: Odpovědi k otázce č. 26

**Otázka č. 27:** Funguje mezi Vámi a Vaším vedoucím pracovníkem obousměrná komunikace - je ochotný brát v úvahu i Vaše názory a návrhy?



Graf č. 30: Odpovědi k otázce č. 27

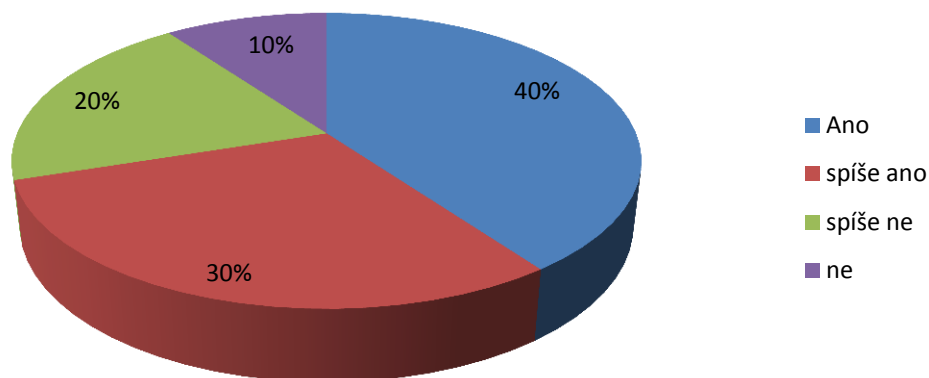
**Otázka č. 28:** Uvítal/a byste např. 1 - 2x ročně poradu s nejvyšším vedením firmy?



Graf č. 31: Odpovědi k otázce č. 28



**Otázka č. 29:** Uvítal/a byste, kdybyste měl/a možnost např. 1x ročně ohodnotit jednání Vašich nadřízených a kvalitu pracovních podmínek apod. např. formou dotazníku?



Graf č. 32: Odpovědi k otázce č. 29

#### **Závěr otázek č. 25, 26, 27, 28, 29 – Komunikace ve firmě**

Komunikace ve firmě probíhá především v systému iMES, emailovou komunikací nebo prostřednictvím programu Skype. Porady se konají minimálně jednou týdně. Více jak polovina zaměstnanců (55 %) je dobře informována o dění ve firmě a 40% odpovědělo, že je spíše také informována. Zaměstnanci z 50 % komunikují se svým nadřízeným 2 krát – 5 krát týdně, někteří (35 %) i 6 krát a víc krát za týden. Celá polovina respondentů odpověděla, že obousměrná komunikace s vedoucím pracovníkem je spíše dobrá. Že je ochotný brát v úvahu jejich názory a návrhy odpovědělo 25 % zaměstnanců. Stejným počtem 40 % se respondenti vyjádřili ke konání porad.

### **3.7 Přehled nasbíraných pozitiv a negativ**

Ve své bakalářské práci jsem se zaměřil jak na pozitiva, tak i zjištěná negativa pomocí analýzy dotazníků a rozhovorů se zaměstnanci. Z následně uvedených pozitiv a negativ budu vycházet v návrhové části, ve které se hlavně zjištěná negativa budu snažit eliminovat pomocí mých návrhů na zlepšení.

#### **Pozitiva**

- Spokojenost
- Dobré vztahy

#### **Negativa**

- Špatně nastavený systém hodnocení a odměňování
- Přílišný důraz na celistvé týmy
- Nekladen důraz na jedince
- Nedostačující motivace pracovníků k vyšším pracovním výkonům
- Nedostatečná odpovědnost vedoucích jednotlivých oddělen

## 4 NÁVRHOVÁ ČÁST

V této části bakalářské práce se budu zabývat návrhy ke zlepšení personálního řízení ve firmě eBRÁNA s.r.o. Tyto návrhy vyplynuly z průběhu analytické části práce, kdy proběhlo několik rozhovorů s různými zaměstnanci dané firmy a především z dotazníkového šetření, který byl zadán vzorku 20 zaměstnanců, kteří jsou na různých pozicích ve firmě.

Jednotlivé problémy jsou zprvu definovány a stručně charakterizovány jejich příčiny. Poté následují vlastní návrhy řešení jednotlivých problémů a jejich případné nákladové vyčíslení pro realizaci nápravy.

**Negativum č. 1:** Soustředěnost pravomocí u společníků společnosti a s tím spojená jejich vysoká odpovědnost

### Příčina:

Společnost byla založena dvěma společníky již před 12 lety a právě oni byli odpovědní vedoucí. V průběhu let však došlo k expanzi firmy a k nárůstu počtu zaměstnanců, což vedlo k nárůstu odpovědnosti ve vedení firmy a k zvýšení nejen administrativní zátěže. Neochota společníků převést určité kompetence na vedoucí divizních oblastí vede k nadměrnému zatěžování vedení a tedy ke zdržování při řešení zakázek a celkově ke zpomalování dalšího rozvoje společnosti.

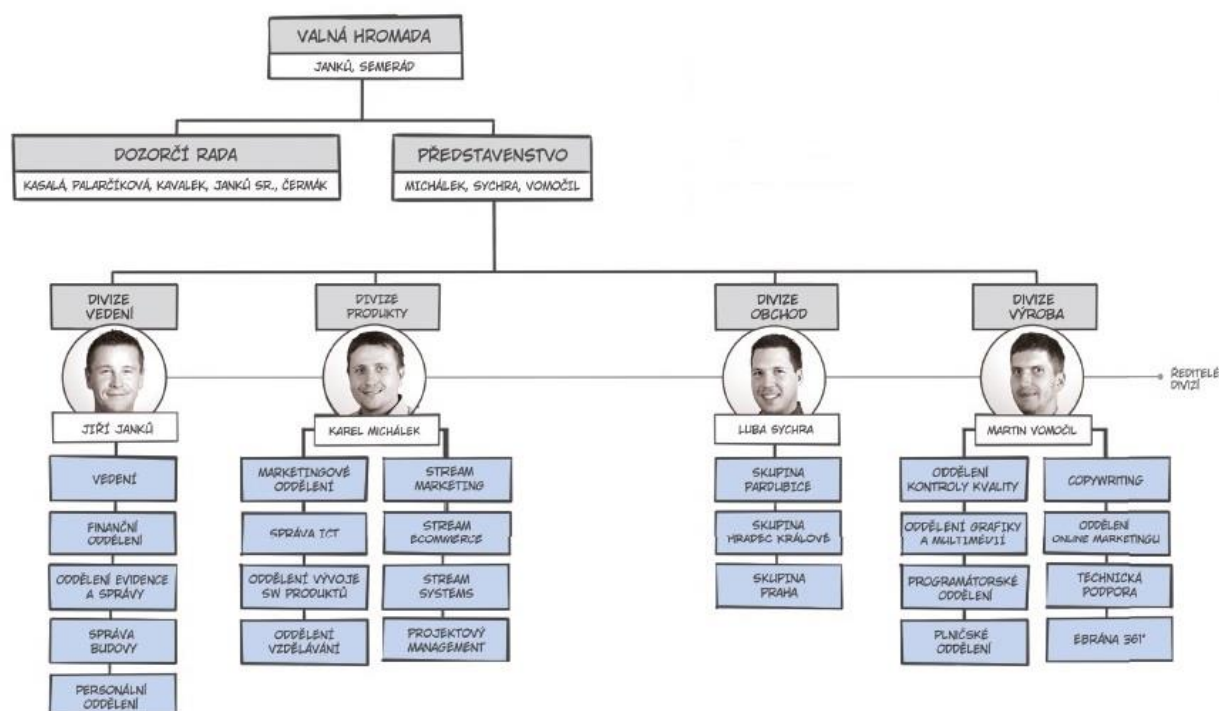
### Návrh řešení:

Prvním krokem je odlehčení zatížení společníků, tím že převedou některé kompetence do působnosti divizních ředitelů, čímž se odpovědnost za vedení firmy rozloží mezi více osob a sníží se tím tlak na společníky. Odměňování divizních ředitelů by kromě nepohyblivé, stálé složky obsahovat také pohyblivou složku, která se bude odvíjet od výkonnosti dané divize společnosti. Tyto složky by měly být v poměru 1:1 a výše základní, nepohyblivé složky stejně jako vzorec pro výpočet pohyblivé složky by měl být pro všechny divizní ředitele totožný, pro prevenci případných sporů. Pro podporu odpovědnosti ředitelů by bylo dobré alokovat finance tak, aby došlo k finanční

samostatnosti jednotlivých divizí. Při procesu předávání kompetencí je důležité aby osoby, na které jsou kompetence předávány srozumitelně pochopily jejich náplň a byly schopné je využívat a dále jimi nezatěžovat vedení společnosti, které by mělo v kompetenci kontrolu a následnou zpětnou vazbu k vykonávaným pravomocem.

Dále bych navrhoval novou vnitřní strukturu společnosti, která zahrnuje valnou hromadu jako nejvyšší orgán společnosti, který jmenuje a odvolává členy dalších orgánů a rozhoduje o podstatných změnách ve firmě, mimo jiné o změně výše základního kapitálu, či o změně společníka. Vedení obchodní společnosti by náleželo kolektivnímu orgánu jednatelů, představenstvu. Jeho úkolem je především zastupovat firmu navenek a podepisovat smlouvy jménem společnosti, avšak tato pravomoc přísluší každému zaměstnanci, u nějž plyne z titulu jeho pracovní pozice. Funkcí dozorčí rady je zejména kontrola výkonu působností ostatních orgánů, při vážném pochybení může odvolat člena představenstva či ředitele divize, dále rozhoduje např. o pohyblivé složce platů divizních ředitelů.

## Firemní struktura



**Obrázek 7:** Návrh nové vnitřní struktury společnosti

## **Negativum č. 2:** Vysoký počet zaměstnanců se syndromem vyhoření

### **Příčina:**

Firma se velice snaží budovat dobré jméno a značku a s tím souvisí i teambuildingové akce a akce podobného druhu, přispívající k tvorbě firemní kultury a obecného povědomí a nadšení. Toto vypovídá z dotazníkového šetření, ze kterého lze ale zároveň vyčíst, že se tyto akce nesetkávají s až tak pozitivní odezvou a respondenti by raději trávili svůj volný i pracovní čas, soustředěním se více na osobnostní stránku sebe samých. Z dotazníku také vyplývá, že fluktuace ve firmě je poměrně vysoká, a to po přibližně třetím roku práce. Z toho usuzuji, že zde nastupuje syndrom vyhoření a poté zaměstnanci firmu opouštějí.

### **Návrh řešení:**

Podle mého názoru firma potřebuje bližší zaměření na jednotlivé její pracovníky. Neplýtvat penězi a časem na stmelování a budování kolektivu, ale na oživení energie jednotlivců a většího prostoru pro individualizaci. Myslím si, že by měl být kladen důraz na každého zaměstnance zvlášť, protože tato firma je zaměřena na tvorbu webových stránek a internetového řešení, které si žádá neotřelé postupy a strategie. Proto by tito zaměstnanci měli být bráni jako jedinci, kteří mají každý svoje individuální potřeby a ty jim jsou potřeba plnit, aby podávali stoprocentní výkony a dobré pracovní nasazení. Tudíž jestliže jsou vyčleňovány prostředky na hrazení teambuildingových akcí, myslím si, že část z nich by mohla být použita na hrazení individuálních činností, které povedou ke zvýšení produktivity práce jednotlivých pracovníků a prodloužení pracovního poměru na maximum. Mezi motivační prostředky, které směřují na jednotlivé zaměstnance, bych zařadil individuální soutěže o materiální ceny (např. relaxační pobyty, vstupenky do kina, do divadla aj.), dále pravidelné hodnocení zaměstnanců s možností finančních bonusů při dobrých výkonech za dané období atd. Vhodným způsobem jak zajistit co možná nejefektivnější motivaci jednotlivých zaměstnanců je také zeptat se přímo dotčených osob – ať už skrz dotazník či formou individuálních pohovorů. Zaměstnanci jsou to nejdůležitější co firma má a měla by si jich vážit. Zaměstnanec, který je v pracovním poměru 3 roky ve firmě je

mnohem více cennější, než nový zaměstnanec, který se musí vše učit a novou firmu poznávat.

## ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo navrhnout změny konceptu personálního řízení ve firmě eBRÁNA s.r.o. a tím zvýšení produktivity práce jejích zaměstnanců.

Ve firmě jsem nejdříve prozkoumal současný stav personálního řízení pomocí analýzy dotazníkových šetření a rozhovorů s vedením a zaměstnanci a studiem firemním materiálu.

Základem analytické části bylo zjištění jak pozitivních, tak negativních výsledků personálního řízení ve firmě. V této práci jsem se zaměřil na zjištěná negativa, které mi vytvořilo prostor pro mé návrhy v návrhové části.

Za nejzásadnější zjištěná pozitiva a negativa považuji následující:

### Pozitiva

- Neustálé zdokonalování a inovace firmy
- Mladý kolektiv zaměstnanců
- Firemní mateřská školka

### Negativa

- Vysoká odpovědnost majitelů
- Pomalé řešení problémů
- Vysoká fluktuace po třetím roku pracovního poměru

Návrhová část byla zaměřena na doporučení, která zmíněná pozitiva oceňuji a negativa, podle kterých by mělo dojít k nápravě a tak i přispět k dosažení hlavního cíle mé bakalářské práce a to ke změně konceptu personálního řízení ve firmě a tím zvýšení produktivity práce. Při tvorbě návrhů jsem měl neustále na paměti, že pouze dobře motivovaný pracovník, který má kvalitní zázemí ve firmě kde pracuje, je vůči firmě loajálnější a mnohem lépe dosahuje podnikových cílů než pracovník, který je nedostatečně namotivován a firma neumí poskytnout kvalitní zázemí.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- 1) ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- 2) BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. A KOL. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-064-3.
- 3) CHLÁDKOVÁ A., BUKOVJAN P. *Personalistika*. 3. Vydání. Praha: Wolters Kluwer a.s., 2012. 504 s. ISBN 978-80-7357-726-1.
- 4) KOCIÁNOVÁ R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada publishing a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- 5) KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- 6) ŘEZÁNKOVÁ, H. a kol. *Interaktivní učebnice statistiky* [online]. 2001. [cit. 2010-12-05]. Dostupné z: <<http://iastat.vse.cz/casovky/casovky8.htm>>.
- 7) KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 281 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.



## SEZNAM OBRÁZKŮ

<b>Obrázek 1:</b> Obecný úkol řízení lidských zdrojů.....	- 11 -
<b>Obrázek 2:</b> Tři oblasti hodnocení .....	- 18 -
<b>Obrázek 3:</b> Determinanty vzniku firemní kultury .....	- 22 -
<b>Obrázek 4:</b> Zaměstnanecké vztahy: slad'ování a smiřování zájmů .....	- 23 -
<b>Obrázek 5:</b> Model procesu komunikace.....	- 24 -
<b>Obrázek 6:</b> Stávající firemní struktura .....	- 28 -
<b>Obrázek 7:</b> Návrh nové vnitřní struktury společnosti .....	- 52 -

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Odpovědi k otázce č. 1 .....	- 32 -
Graf č. 2: Odpovědi k otázce č. 2 .....	- 32 -
Graf č. 3: Odpovědi k otázce č. 3 .....	- 33 -
Graf č. 4: Odpovědi k otázce č. 30 .....	- 33 -
Graf č. 5: Odpovědi k otázce č. 31 .....	- 34 -
Graf č. 6: Odpovědi k otázce č. 32 .....	- 34 -
Graf č. 7: Odpovědi k otázce č. 4 .....	- 35 -
Graf č. 8: Odpovědi k otázce č. 5 .....	- 35 -
Graf č. 9: Odpovědi k otázce č. 6 .....	- 36 -
Graf č. 10: Odpovědi k otázce č. 7 .....	- 37 -
Graf č. 11: Odpovědi k otázce č. 8 .....	- 37 -
Graf č. 12: Odpovědi na otázku č. 9 .....	- 38 -
Graf č. 13: Odpovědi k otázce č. 10 .....	- 38 -
Graf č. 14: Odpovědi k otázce č. 11 .....	- 39 -
Graf č. 15: Odpovědi k otázce č. 12 .....	- 40 -
Graf č. 16: Odpovědi k otázce č. 13 .....	- 40 -
Graf č. 17: Odpovědi k otázce č. 14 .....	- 41 -
Graf č. 18: Odpovědi k otázce č. 15 .....	- 41 -
Graf č. 19: Odpovědi k otázce č. 16 .....	- 42 -
Graf č. 20: Odpovědi k otázce č. 17 .....	- 42 -
Graf č. 21: Odpovědi k otázce č. 18 .....	- 43 -
Graf č. 22: Odpovědi k otázce č. 19 .....	- 43 -
Graf č. 23: Odpovědi k otázce č. 20 .....	- 44 -
Graf č. 24: Odpovědi k otázce č. 21 .....	- 45 -
Graf č. 25: Odpovědi k otázce č. 22 .....	- 45 -
Graf č. 26: Odpovědi k otázce č. 23 .....	- 46 -
Graf č. 27: Odpovědi k otázce č. 24 .....	- 46 -
Graf č. 28: Odpovědi k otázce č. 25 .....	- 47 -
Graf č. 29: Odpovědi k otázce č. 26 .....	- 47 -
Graf č. 30: Odpovědi k otázce č. 27 .....	- 48 -

Graf č. 31: Odpovědi k otázce č. 28 .....	- 48 -
Graf č. 32: Odpovědi k otázce č. 29 .....	- 49 -

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Dotazník .....	I
------------------------------	---

## DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

do rukou se Vám dostal dotazník, který je zaměřen na zjištění kvality stavu personálního řízení ve Vaší firmě (eBRÁNA s. r. o.).

Zjištěné informace z tohoto dotazníku budou sloužit ke zpracování mé bakalářské práce, která se zabývá zlepšením personálního řízení ve firmě eBRÁNA s. r. o.

Dotazník je anonymní a zjištěné údaje budou použity pouze pro účely zmiňované bakalářské práce, proto Vás prosím o pravdivé vyplnění. Vámi vybrané odpovědi zakroužkujte, u otevřených odpovědí napište svojí odpověď na vyznačené místo.

Děkuji Vám za spolupráci a za čas, který strávíte vyplněním tohoto dotazníku.

Marek Svatý (student Podnikatelské fakulty, VUT v Brně)

**1. Jak dlouho jste zaměstnání ve firmě eBRÁNA s.r.o.?**

méně než 1 rok                      1 - 3 roky                      3 - 5 let                      více jak 6 let

**2. V jakém oddělení a na jaké pozici ve firmě pracujete?**

.....

**3. Z jakého důvodu jste se rozhodl/a ve firmě pracovat?**

dobré platové podmínky    dobré pracovní podmínky    blízkost mého bydliště  
doporučil mi to známý    jiné.....

**4. Jste ve Vaší firmě spokojen?**

Ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**5. Z jakého důvodu nejste ve firmě plně spokojen/a? (Vyberte max. 2 odpovědi)**

špatné platové podmínky    špatné pracovní podmínky    špatné                      vztahy                      se  
spolupracovníky  
špatné vztahy s vedoucími pracovníky    nedostačující                      motivační                      program  
jiný.....

**6. Doporučil/a byste svému známému pracovat ve firmě eBRÁNA s.r.o.?**

Ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**7. Myslíte si, že personální řízení ve Vaší firmě je na dobré úrovni?**

Ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**8. Jste spokojen/a s přístupem vedoucí personálního oddělení k Vaší osobě a personálního oddělení a k řešení Vašich problémů?**

Ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**9. Domníváte se, že přímo nadřízený Vaší divize zvládá dobře svoji práci?**

Ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**10. Jste spokojeni s přístupem Vašeho přímo nadřízeného k Vaší osobě?**

Ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**11. Přispěla by větší míra individuality k větší efektivitě a spokojenosti v práci?**

Ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**12. Kdo hodnotí Vaši práci?**

Vedoucí divize      přímo nadřízený      ředitel                      spolupracovník  
nikdo

**13. Myslíte si, že systém hodnocení práce ve Vaší firmě je spravedlivý?**

Ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**14. Je pro Vás důležitá pochvala a slovní ohodnocení od nadřízeného?**

Ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**15. Jste seznámeni dobře se systémem odměn?**

Ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**16. Motivuje Vás současný systém odměn k vyšším výkonům?**

Ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**17. Domníváte se, že je systém odměn ve Vaší firmě spravedlivý?**

Ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**18. Jste ve své práci dostatečně motivováni?**

Ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**19. Co je pro Vás nejúčinnější motivací? (vyberte max. 4 odpovědi)**

mzda nebo jiné peněžní ohodnocení      dostatek času pro osobní život  
 mezilidské vztahy  
 možnost seberealizace      jistota pracovního místa      odpovědnost a důvěra  
 v pracovních z.  
 nátlak nebo jiná negativní stimulace      slovní ohodnocení nadřízeného  
 rozmanitá a zajímavá práce  
 zaměstnanecké výhody a péče o zaměstnance      pracovní prostředí  
 jiné.....

**20. Jaká motivace se používá ve Vaší firmě?**

mzda nebo jiné peněžní ohodnocení      dostatek času pro osobní život  
 mezilidské vztahy  
 možnost seberealizace      jistota pracovního místa      odpovědnost a důvěra  
 v pracovních z.  
 nátlak nebo jiná negativní stimulace      slovní ohodnocení nadřízeného  
 rozmanitá a zajímavá práce  
 zaměstnanecké výhody a péče o zaměstnance      pracovní prostředí      jiná  
 .....

**21. Domníváte se, že poskytované zaměstnanecké výhody jsou dostačující?**

Ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**22. Které z uvedených zaměstnaneckých výhod využíváte?**

příspěvek na dětskou rekreaci      příspěvek na zájezdy organizované firmou a VZO  
 příspěvky na kulturní a sportovní činnosti                      rehabilitace                      žádnou  
 z uvedených

**23. Označte zaměstnanecké výhody, které jsou, dle vašeho názoru, zbytečné?**

příspěvek na dětskou rekreaci      příspěvek na zájezdy organizované firmou a VZO  
 příspěvky na kulturní a sportovní činnosti                      rehabilitace  
 všechny jsou důležité

**24. Které další zaměstnanecké výhody byste uvítal/a? (vyberte max. 2)**

příspěvek na důchodové připojištění      příspěvek na životní pojištění  
 zvýhodněné podnikové půjčky

vzdělávací kurzy   poradenská činnost   stravenky

jiné.....

**25. Jste informováni o dění ve firmě a jaké jsou dlouhodobé záměry firmy?**

Ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**26. Uveďte jak často komunikujete se svým nadřízeným?**

méně než 1x týdně                      1x týdně                      2x – 5x týdně                      6x a víc krát  
týdně

**27. Funguje mezi Vámi a Vaším vedoucím pracovníkem obousměrná komunikace - je ochotný brát v úvahu i Vaše názory a návrhy?**

Ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**28. Uvítal/a byste např. 1 - 2x ročně poradu s nejvyšším vedením firmy?**

Ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**29. Uvítal/a byste, kdybyste měl/a možnost např. 1x ročně ohodnotit jednání Vašich nadřízených a kvalitu pracovních podmínek apod. např. formou dotazníku?**

Ano                      spíše ano                      spíše ne                      ne

**30. Uveďte Vaše pohlaví.**

Žena                      Muž

**31. Jaký je Váš věk?**

méně než 25 let                      25 - 30 let                      31 - 40 let                      nad 40 let

**32. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Základní   vyučen/střední bez maturity   úplné střední s maturitou   vysokoškolské